

جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم

إعداد الطالب
سعود العود الرشيدي

إشـراف
الدكتور نايل سالم الرشايدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـر
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى رمز الطيبة والعطاء، إلى من علمني الكفاح ورسم لي بداية طريـق النجـاح، الـذي لطالما ألح علي بأن أنهل من معين العلم ما استطعت إلى ذلك سبيلا، والدي أطال ا في عمره, ومتعه بالصحة والعافية.

إلى نبع الصبر بحر العطاء صاحبة الأيادي البيضاء، إلى شمسي المشرقة التي لـم تغـب عني بنورها، إلى نبض قلبي الذي به أحيا ... والدتي أمدها ا بالصحة والعافية، وأطال ا في عمرها.

إلى من يعلم حق اليقين أنه لولا فضل ا سبحانه وتعالى ثم وقوفه بجانبي ودعمه لي لمـا وصلت إلى ما وصلت إليه إلى أخي عبدالرزاق العود الرشيدي.

إلى كافة أخواني وأخواتي حفظهم ا .

إلى كل من ساندني طيلة فترة الدراسة.

لهم أهدي جهدي المتواضع هذا ...

احتراما وتقديراً

سعود العود الرشيدي

الشكر والتقدير

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور الفاضل نايل سالم الرشايدة المشرف على هذه الرسالة، الذي أولاني جل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وتفضل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، حتى خرجت الرسالة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية، الذي غمروني بعلمهم، وأدين لهم الفضل في وصولي لهذه المرحلة، كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة وقدم لي النصح والتوجيه، وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها النهائية.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من سعدت برفقته وكان خير معين لي بعد ا على مواصلة المسيرة الأستاذ مساعد سالم الرشيدي.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

سعود العود الرشيدي



فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم

سعود العود الرشيدي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضـوء نظرية وليام مارستون، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي2010/2009 والبالغ عددهم(175) مديراً منهم (86)مديراً و(89)مديرة وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسـة نفـسه، ولتحقيـق أهـداف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين؛ الأول أنماط الشخصية وقد تكون مـن (40) فقـرة, والثاني يقيس الإبداع الإداري وتكون من (30) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدارسة بأن تقدير مديري المدارس للأنماط الشخصية كـان مرتفعـاً، ماعدا النمط التحليلي كان متوسطاً، وكذلك كانت التقديرات الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعـة، ماعدا مجال روح المجازفة كان متوسطاً. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالـة إحصائية في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس تعزى للنوع الاجتمـاعي لـصالح الـذكور والمؤهل العلمي، لصالح البكالوريس، وعدم وجود فروق تعزى للخبرة التربوية. كما أظهـرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تعـزى لمتغيـرات النـوع الاجتماعي لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريس. كما بينت النتـائج أن العلاقـة إيجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري وكانت أكبر قيم معاملات الارتباط بـين الـنمط الودي ومجالات الإبداع الإداري.

وقد أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات على الموضوع نفسه وعلى مجتمعـات مختلفة، وتناول متغيرات أخرى كالموقع الجغرافي، وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تبني المديرين المبدعين من خلال الدورات التدريبية والحوافز والمكافآت.

Abstract

Personal Styles For The Principals Of Public High Schools In Ha`el Educational Region And Their Relationship With The Administrative Creation From Their Point Of View

Sa'ud Al-Rashidi

Mu'tah University, 2010

This study aimed at identiguing the nature of the relationship between the personality patterns and Administration creation in the light William Marston`s , Where the population of the study consisted of whole public high schools` principals in Ha`el region in Saudi Arabia for the academic year 2009/2010. The total number of the principals is (175) of them (86) male principals and (89) female principals .

The sample of the study is the population of the study itself.

To achieve the goals of the study a tool composed of two parts was designed; the first is about personal styles and consists of (40) items, and the second component measures the administrative creation and consists of (30) items , and the validity and the reliability of the tool were checked .

The results indicated that the evaluation of the principals for the personal styles were high except for the analytical style which was at the middle level , also the estimates for the administrative creation were high except for the risky spirit which was at the middle level .

The results also indicated significant statistical differences in personal styles for the principals of schools attributed to gender and the educational status, and that there were no differences that are attributed to educational experience .

The results also indicated that there were significant statistical differences in the degree of administrative creation that are attributed to the gender , and educational status variables .

Also , the results indicated a positive relationship between the personal styles and the administrative creation with highest values of correlations between the outgoing style and the areas of administrative creation .

The researcher recommended with conducting more studies on the same topic and with various poulations taking other variables such as the geographical site into account and for the ministry of education to work on adapting creative principals through training courses, awards and promotions

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

إن مفهوم الشخصية مفهوم شائع ومصطلح كثير الاستخدام تتنوع معانيه وتتعدد تناولاتـه لدى الناس وعند جميع المختصين والدارسين وعلماء النفس والاجتماع وكذلك علماء التربية وأهل الفلسفة، ومع أن علماء النفس قد اختلفوا فيما بينهم حول تعريف الشخـصية، لكـن رغـم هـذا الاختلاف فإن الشخصية بمفهومها العام تعني جميع الصفات النفسية والعقلية والسلوكيات والأفكار والمعتقدات والدوافع التي تطبع الإنسان بطابع معين، أو هي بعبارة أدق مركب دينامي يعبر عن تكيف الفرد مع بيئته المحيطة.

ويسيء بعض الأفراد استخدام مصطلح الشخصية، فأحياناً يطلقون على فرد ما بأنه عـديم الشخصية، أو يصفون أخر بشخصيته القوية، ولا يعني عدم وجود شخصية للفرد بأنه لا توجـد فعلاً ملامح لشخصيته، ولكنه يتميز بنوعية معينة من الشخصية، توصف بالسلبية(حسن،2004).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة ملامح أساسية للشخـصية، تتمثـل الأولـى فـي أن الشخصية تعكس الاختلافات الفردية، بمعنى عدم وجود شخصين يمثلان الشخصية نفسها، ولكـن قد تجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر، ولكن في الوقت نفسه يختلف عنـه فـي سمات أخرى، ويتمثل الملمح الثاني: في أن عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً، أي أن الصفة الدائمة نسبياً في خصائص الشخصية وسلوكها، هي مكون الشخصية الرئيسة، بينما تعد الخصائص العابرة والمتغيرة جزءاً من شخصية الفرد، وهذا لايعني أن الصفات الدائمة لشخصيته ثابتة، وإنما تتغير تبعاً للمتغيرات المختلفة، وقد تتغير بنسب مختلفة، متفاوتة من فرد إلى فـرد، ويمثل تغير الشخصية الملمح الثالث المميز للفرد، إذ قد تتغير شخصية الفرد بشكل مفاجئ، مـن خلال تبدل ظروف الحياة(العميان،2004).

والشخصية الإنسانية ظاهرة مركبة تتأثر بالعديد من المتغيرات، فهي جزء من المجتمـع، وليست آلة جامدة، ومن ثم فهي عرضة للتغيير بناء على البيئة المحيطة بها، أو الظروف التـي يتعرض لها الشخص، وقد أكد (رياض،2005) على وجود مجموعة من المحددات التي تؤثر في بناء الشخصية منها: المحددات التكوينية البيولوجية، وعضوية الجماعة، والدور الذي يقـوم بـه

الفرد، ومحددات الموقف، والمحددات خارج الأسرة، ويرى أن هذا التصنيف يساعد على معرفة في أي النواحي يشبه الفرد كل الناس، أو لا يشبه أي إنسان على الإطلاق، كما أن هذا التصنيف يساعد أيضاً على توضيح المحددات المختلفة للشخصية وأنماط سلوكها.

ويعد مفهوم الشخصية من أكثر المفاهيم تعقيداً، نظراً لأن الشخصية تشمل كافة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والوجدانية المتفاعلة مع بعضها داخل الفرد، ولهذا تعددت الآراء وتباينت المفاهيم في معالجتها لمعنى الشخصية، من حيث طبيعتها، وخصائصها، وعملياتها، وتطورها(عبدا ،1991).

كما تعد معرفة الإنسان لطبيعته من أهم المشكلات التي واجهته منذ وجوده، فقد كانت ومازالت تجري المحاولات للتعرف إلى الشخصية، حيث تعددت الطروحات وتنوعت الآراء، فقد بين (صالح،1988) أن كلمة الشخصية (personality) مشتقة من الأصل اللاتيني (persona) بمعنى القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة، ليؤدي دوره على خشبة المسرح، فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص، يتماشى ويساير طبيعة الدور المسرحي الذي يؤديه.

ويؤدي مفهوم الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل، إذ تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله، وفي تقييمه واستجابته لعمله، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، فالخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل، فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبة في شغل مركز معين في المنظمة، ينظر إلى العمل على أنه إما يسهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته، ومن ثم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرته للعمل، وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق الذي يسعى إليه(حسن، 2004).

ويصطدم تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة بالعديد من الصعوبات والمعوقات المنهجية والعملية، ومن بين هذه العوائق عدم وجود معايير حديثة موحدة لتقويم فاعلية نموذج السلوك التنظيمي والإداري لمدير المدرسة (ماضي، 2002) فضلاً عن غياب الاهتمام بدراسة الجوانب النفسية والشخصية لمدير المدرسة بما يملكه من محددات وأنماط شخصية مختلفة لها من التأثير على سلوكه التنظيمي والإداري لعمله داخل مدرسته الأثر الكبير، بل والدور البالغ في تحديد كفاءته وفاعليته(الطويل، 2001).

ومن الضروري عند محاولة تفهم سلوك الفرد أن يتوفر لدى الإداري أكبر قدر من الفهم الموضوعي للشخصية الإنسانية التي تحدد أنماط السلوك المختلفة، فكلما كان حكم الإداري على

شخصيات العاملين موضوعياً وعلمياً، كان أقدر على توقع أفضل للسلوكيات المختلفة، وبالتـالي أقدر على توجيهها الوجهة المطلوبة(القريوتي،2009).

وقد أشار وليم مار ستون(William M Marston)، صاحب جهاز الكشف عن الكذب إلى أنماط الشخصية المختلفة وفـق نظريتـه المعروفـة باسـم ديـسك Dominance, Influence, Submission, and Compliance (DISC)، محاولاً حصرها في أربعـة أنمـاط تتمثـل فـي: التفردي، والتحليلي، والتعبيري، والودي، حيث قام بتحديد صفات كل نمط على حده، وأسـاليب التعامل مع كل نمط، وأثر هذه الأنماط على سلوكات وتصرفات الإنسان من حيث هو فـرد أو عضو في الجماعة(الرفاعي، 2010).

ومع حلول الألفية الجديدة بما لديها من العديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المدرسة الثانوية، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع مواجهة تلك التحديات، ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزاءها وخاصة بعد تطبيق المدرسة الثانوية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي، وضرورة تـوفير القيادة المدرسية بقدراتها المتعددة للوفاء بمتطلبات هذا التجديد لتمكين المدرسة الثانوية من صنع الاختلاف وتحقيق الميزة التنافسية (نصر، 2008).

انسجاماً مع هذه كله احتلت مفاهيم الشخصية والإبداع مكانة مهمة في الدراسات النفسية والتربوية والإدارية، وقد ساعد على تأكيد هذه المكانة عدد من العوامل كان من بينها النظر إلى الإبداع على أنه محصلة لشخصية تعمل من حيث هي وحدة متكاملة وفيها كل ما ينطوي عليـه من عناصر ومركبات ودوافع ورغبات(عبدالخالق، 1996).

وعليه فإن الدراسة الحالية جاءت لدراسة العلاقة بين الأنماط الشخصية لمـدير المدرسـة تحت تأثير المتغيرات التربوية والبيئية والتقنية، وذلك وفقاً لنظرية وليـام مارسـتون الخاصـة بأنماط الشخصية الأربعة (التفردي، والتحليلي، والتعبيري، والودي)، والإبـداع الإداري داخـل المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد الشخصية أحد المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس، كمـا إن التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كل يوم تساعد في إحداث تغيـرات فـي

طبائع الأفراد وأنماط سلوكهم وشخصياتهم، مما يزيد من الحاجة إلى وجـود مقـاييس نفـسية وشخصية مختلفة تساعدنا في التعرف على خصائص الأفراد، وتقيس مدى التغير الحاصل فـي أنمـاط هـؤلاء الأفـراد وسـلوكهم وتقودنـا إلـى التعـرف علـى خـصائص وأبعـاد شخصياتهم(الجهني،2006).

كما يعتبر الإبداع الإداري من أهم سمات الشخصية الإدارية الذي يجعلها مميـزة عـن غيرها، كما أدى التغير السريع الذي طرأ على المجتمعات الإنسانية نتيجة التقدم العلمي والتقني، إلى تعقد أساليب الحياة اليومية، كما سبب لهذه المجتمعات مشكلات نتجت عن ضـعف قـدرتها على التكيف، لمواكبة التقدم العلمي والتقني السريعين، كما أن التنافس بين الأنظمة الاجتماعيـة والاقتصادية المختلفة، وبخاصة في ميدان العلوم، دفع علماء النفس والتربية إلى الاهتمام بميدان الإبداع، إيماناً منهم في قدرة المبدعين على المساهمة في حل تلـك المـشكلات، كمـا تحتـاج المدارس الثانوية الحكومية إلى أفراد قادرين على الإبداع والتخطيط، وإعطاء الحكم الـصائب، فمهما بلغت الدول من تقدم تقني فإنها تبقى بحاجة إلى عقول مبدعة، تخطط لهـا فـي مجـال الإدارة، وتعمل على تطوير نظامها، وتحسين آلياتها، ولهذا فان الدراسة الحالية جاءت لمعرفـة طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري في ضوء نظرية وليم مارستون، وكيف يمكن التحقق من ذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة حائل من وجهـة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة حائل تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبـداع الإداري تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري من وجهة نظرهم ؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري كما يراها المديرون، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس، من حيث أنواعها، وسماتها، وذلك في ضوء نظرية وليم مارستون بمحاورها الأربعة (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي).
2. تحديد طبيعة الإبداع الإداري من حيث المفهوم، وتطوره، وصعوبات تطبيقه، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل.
3. التحقق من العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل ودرجة الإبداع الإداري.
4. التحقق من وجود أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)، على أنماط الشخصية ودرجة الإبداع الإداري.

4.1 أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من كونها بحثت العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري كما يراها المديرون أنفسهم, حيث يرى الباحث أن الكشف عن قوة أو ضعف العلاقة بين أي نمط من أنماط الشخصية أو الإبداع من شأنه الإسهام في تحسين ظروف العمل، ويؤدي إلى زيادة فرص الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فعالية وإنتاجية المدرسة من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وتتجلى أهمية الدراسة من حيث أنها تسعى إلى:

1- تقديم مساهمة للمكتبة العربية في مجال الإدارة المدرسية, حيث تعتبر هذه الدراسة إحـدى الدراسات القليلة التي تربط بين أنماط الشخصية الأربعة التـي حـددها ولـيم مارسـتون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) لدى مديري المدارس والإبداع الإداري.
2- إلقاء مزيد من الضوء على طبيعة أنماط الشخصية الأربعة التي حددها ولـيم مارسـتون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) لدى مديري المدارس.
3- توجيه نظر المعنيين في مجال الإدارة المدرسية إلى الدور الغائب لطبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والـودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري، وذلك لتعظيم دور مديري تلك المدارس وتفعيل أدائهم وانجازهم بالـشكل الـذي يليـق بمؤسـسات التعلـيم السعودية.

1. 5 التعريفات الإجرائية:

تضمنت الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية لعل أبرزها ما يلي:

أ. أنماط الشخصية:

يعرف (بدران، 2005) أنماط الشخصية بأنها عبارة عن: فئـة أو صـنف مـن الأفـراد يشتركون في الصفات العامة وإن اختلف بعضهم عن بعض في درجة اتسامهم بهذه الـصفات، وقام بوضع تصنيف أنماط أربعة للشخصية تمثلت في الأنماط الجسمية، والأنمـاط الهرمونيـة، والأنماط النفسية، والأنماط المزاجية.

وتستخدم الدراسة الحالية مصطلح أنماط الشخصية إجرائياً باعتبارها: " مجموعة أو فئة من مديري المدارس الثانوية يشتركون في صفات عامة تجعلهم يتميزون بنمط سلوكي معين يختلفون فيه عما سواهم، مع احتمال وجود فروق فردية فيما بينهم لما يظهـرون أو لا يظهـرون مـن صفات وخصائص"، وذلك وفقا" للأنماط الأربعة التي حددتها نظرية وليم مارستون (التحليلـي، والتعبيري، والتفردي، والودي) ووفقاً لما تقيسه أداة الدراسة.

ب. الإبداع الإداري:

يعرف (القحطاني، 2002) الإبداع الإداري بأنه ذلك الموقف الذي يستخدم فيـه الإداري مهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعده في التوصل إلـى حلول ابتكاريه لمشكلة ما، وذلك من خلال الاعتماد على التحليل الهـادف والنـشاط الإبـداعي المنظم الذي يصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

وتستخدم الدراسة الحالية مصطلح الإبداع الإداري في المدارس إجرائياً باعتبـاره: "ذلـك الموقف الذي يستخدم فيه مدير المدرسة الثانوية قدراته، وقدرات مرؤوسيه الكامنة والمهـارات الفكرية الإبداعية النقدية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما، ومن ثم فالإبداع الإداري يمثل الدرجة الكلية على مقيـاس الإبـداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية.

منطقة حائل: هي إحدى المناطق الإدارية التي تقع في شمال المملكة العربية السعودية، والمدارس الحكومية هي جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكاتب التربية والتعليم للبنين والبنات في منطقة حائل.

1. 6 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي. (2009-2010).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم أنماط الشخصية

على الرغم من أن مفهوم الشخصية مفهوم بديهي, إلا إن تعريف هذا المصطلح في علم النفس من الصعوبة بمكان, لأنه مصطلح متعدد الوجوه فقد تلقي الضوء على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية للشخصية, أو على الجانب الاجتماعي وعلاقة الشخص بغيره, وهناك جوانب غير مرئية في شخصية الفرد, وهذا يعني أن هناك تعريفات متعددة للشخصية.

ويعبر مفهوم الشخصية عن النمو والتطور في النظام النفسي الكلي للإنسان ولا يقتصر على صفة معينة به أو توجهاته نحو أمر ما أو قضية ما فقط، بل إن مفهوم الشخصية مفهوم شمولي يختلف عن المفاهيم السلوكية الجزئية(القريوتي،2009).

لم يفرق (الطويل،2001) بين النمط لغة والطراز ويعرفه بفئة أو صنف من الأفراد يشتركون في الصفات العامة نفسها وإن اختلف بعضهم عن بعض في درجة اتصافهم بهذه الصفات، أو هو مجموعة من السمات المترابطة، فالنمط لا يعني شيئاً أكثر من بعض الناس يشبهون أناسا آخرين في سمات الشخصية، أي أن النمط يحتوي على أكثر مما يوجد في فرد واحد بعينه، والأنماط لا وجود لها في الواقع ولكنها مفهوم افتراضي تجريدي نظري.

ومصطلح الشخصية(personality) مشتق من الكلمة اللاتينية (persona) التي تعني القناع (mask) أي أن الشخصية تشبه القناع، الذي يوضع على وجه الممثل أثناء أدائه دوره، بمعنى أننا نختار ما نظهره من شخصيتنا وفقا لما يتطلبه الموقف(عبدالخالق ،1996).

ويعرف بعض العلماء، الشخصية بأنها أسلوب عام منظم نسبياً لنماذج السلوك والاتجاهات والمعتقدات والقيم والعادات والتعبيرات الخاصة بشخص معين، وهذا الأسلوب العام هو محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة، ويتفق هذا النوع من التعريفات مع وجهة نظر المدرسة السلوكية، وفي السياق نفسه يعرف واطسون الشخصية على أنها مجموعة من العادات والانعكاسات الشرطية التي تراكمت وتشابكت لتصبح أكثر تعقيداً (الزغول،2003).

أما وجهة النظر الأخرى فترى الشخصية على أنها تنظيم متكامل، حتى ولو لم يتحقق التكامل دائماً فهو هدف يسعى الفرد دائماً لتحقيقه(الميلادي،2006).

ولكن جليفورد (Gleford) يجمع في تعريفه بين الخصائص الجسمية والعقلية والنفسية، ويرى أن الشخصية تتكون من المظاهر الجسمية والذكاء والميول والاتجاهات والاستعدادات والقيم (علام،2002).

ويعرف(السرحي، 2002) الشخصية بأنها التنظيم النفسي الإنساني المحدد الفريد الذي يتضمن مجموعة ما يمتلكه ذلك الإنسان بذاته من استعدادات وقدرات جسمية وانفعاليه وإدراكية واجتماعية بأسلوب سلوكي في المواقف المختلفة في مجال حياته العلمية، بحيث نستطيع التنبؤ بأنماط سلوكه الثابتة نسبياً في معالجة المواقف المتشابهة.

وتستخدم الدراسة الحالية مفهوم الشخصية باعتبارها: مجموعة من الصفات النفسية والعقلية والدوافع والمعتقدات الفردية التي تجعل الفرد يتميز بشخصية معينة يختلف فيها عما سواه، مع احتمال وجود فروق فردية فيما بينهم لما يظهرون أو لا يظهرون من صفات وخصائص.

2.1.2 النظريات المفسرة للشخصية:

أولاً: نظرية السمات(Traits Theory)

تعد نظرية السمات من أهم النظريات التي فسرت الشخصية حيث يعرف البورت (Alport) السمات بأنها نظام نفسي عصبي خاص بالفرد يمكن الفرد من إصدار عدد من التنبيهات، أي أن السمة موجودة فعلاً لكن لا يمكن رؤيتها وهي موجودة في جزء من الجهاز

العصبي ولا يمكن رؤية السمة، ولكننا نستدل عليها من خلال أنماط السلوك الثابتة.

وقد صنف البورت(AlPort) السمات إلى:

أ – السمات العظمى: وهي السمات التي حولها تتركز الشخصية وتشمل الدوافع، والانفعالات المسيطرة والسمات البارزة مثل سمة الكرم أو سمة الشجاعة.

ب – السمات المركزية: وهي أقل أهمية من السمات العظمى، وتسيطر على جانب محدد من السلوك مثل التملك، والطموح، والتنافس.

ج ـ السمات الثانوية: وهي مجموعة من السمات التي يكون تأثيرها في السلوك ضعيفاً مثل سمة التفضيل ولكن تظهر من فترة إلى أخرى(صالح، 1988).

لكن البورت(Allport) عاد وقسم السلوكات على أساس من العمومية والفردية، حيث أشار إلى وجود:

1- سمات عامه مشتركة: وهي السمات التي نجدها عند جماعة كبيرة من أفراد المجتمع وهذه السمات تنتج بفعل قيم وضغوط اجتماعية، وهي تتغير باستمرار، ويرى البورت(Allport) أن هذا النوع من السمات ليس بذي أهمية في علم نفس الشخصية.

2- سمات فردية: ويسميها البورت(Allport) الاستعدادات الشخصية وتعني الخاصية التفردية للشخص أو السمة التي يتملكها الفرد ولا يشاركه فيها الآخرون (عبدالرحمن،1998).

ثانياً: نظرية الحاجات (Needs Theory)

من النظريات الأخرى التي فسرت الشخصية نظرية الحاجات، وأبرز من تكلم فيها ماسلو وموراي (Maslow & Moray) حيث يعرفان الحاجة بأنها تكوين فرضي ذات قوة ثابتة نسبيا، مصدرها المخ وهي تعمل على تنظيم إدراكاتنا وتفكيرنا وتصرفاتنا، إذ بواسطتها يتم تشكيل مراكز الإثارة والمواقف غير المشبعة في اتجاه هدف معين، وأيضاً توسع موراي(Moray) في تقسيم الحاجات إلى حاجات بيولوجية تشمل، الجوع، والعطش، والجنس وأيضا الحاجة إلى تجنب الألم، وحاجات أخرى متعلمة كالتحصيل والانتماء.

ويؤكد موراي(Moray) أن الحاجة تدفعنا إلى تحقيق اللذة الناتجة عن اختزال الحاجات غير المشبعة بدلاً من النزعة إلى التوازن البدني.

وقد حدد موراي(Moray) مجموعة من الحاجات منها: السيطرة والتعبير والعدوان والإنجاز والاستمتاع الجنسي والاستعراض واللعب والانتماء والمعاضدة والعطف والدفاعية

والتعويض وتجنب الأذى والفهم والحاجة إلى الانصياع والاستسلام(عبدالرحمن،1998).

ثالثاً: النظرة الديناميكية للشخصية:

يؤكد أصحاب هذه النظرية على دراسة الشخصية من خـلال مكوناتهـا الجـسمية، ومـا تتضمنه من عوامل فسيولوجية، وتتأثر هذه العوامل بالظروف البيئية، وتشكل العوامل الجـسمية بعضاً من عوامل شخصية الفرد، فهذه العوامل تمثل مدى قدرة الفرد على التعلم ومدى اكتـسابه للمهارات والقدرات، وقدرته على ممارسة النشاطات كما تؤدي بعض العوامل الجـسمية مثـل الطول، ولون البشرة، ولون العينين، دوراً مؤثراً في شخصية الفرد، وقد تبين لعلمـاء الـنفس الاجتماعي أن هناك تفاعل مستمر بين البيئتين الاجتماعية والمادية بحيث يؤثر هذا التفاعل على الشخصية الإنسانية وتحولها الاجتماعي(العيسوي،1993).

إلا أن سولفان (Solivan) عرف الدينامية من خلال مفهوم الطاقة التي تتجه دائمـاً إلـى المنطقة الأضعف لتعمل على إعادة التوازن، والطاقة تعبر عن نفسها من خلال العمل، ويـرى سولفان (Solivan) أن الطاقة لا تتحول إلا عندما يكون الفرد في حالة توتر، وأنـه يـستعمل طرقاً في التصرف تهدف إلى خفض التوتر، وأن هدف السلوك هو خفـض التـوتر باسـتعمال طرق معينة من التفاعل(صالح،1988).

رابعاً: نظرية الأنماط:

هناك العديد من نظريات الأنماط أبرزها:

أ - نظرية أبقراط:(Hepocratic Theory)

قسم أبو قراط الأمزجة إلى أربعة أصـناف هـي: الـصفراوي و الـسوداوي والـدموي والبلغمي، فصاحب المزاج الصفراوي يغلب عليه التسرع، وقلة السرور، وشدة الانفعال بعكـس صاحب المزاج البلغمي الذي يتميز بالبلادة والبطء، وضعف الانفعال، أمـا صـاحب المـزاج السوداوي فيتميز بالاكتئاب والحزن، وصاحب المزاج الدموي يظهر معه الشخص نشطاً وسريعاً ومن السهل إثارته وهو شديد الانفعال (رياض،2005).

ب – نظرية يونج: (Young Theory)

يرى يونج (Young) أن هناك نمطين مفسرين للشخصية، الأول النمط الانفتاحي المنطلق أو الانبساطي، والثاني النمط الانطوائي المنغلق على الذات، والشخصية المنبـسطة كمـا تـدل التسمية تميز الإنسان المنفتح تجاه الآخرين والذي يحب الناس ويتميز بالمرح والحركة الدائمة،

أما النمط الثاني فهو منغلق تجاه الآخرين ومنطوي على نفسه، ولا يحب الاختلاط بغيره، كمـا يرى أن شخصية الفرد تعتمد على ماضية ومدى تأثره بهذا الماضي وما أفـرزه مـن أنمـاط سلوكية، حيث تؤثر هذه العوامل على شخصية الفرد في الحاضر وعلـى نمـط توجهـه فـي المستقبل، وأن الطاقات الموجودة لدى الفرد أياً كان نمط شخصيته يمكن أن تظهر إمـا بـشكل منطقي يتمثل بالتفكير والوجدان، أو تظهر بشكل غيـر منطقـي يتمثـل بعمليتـي الإحـساس والإلهام(القريوتي،2009).

ج ـ نظرية شلدون :(Sheldon Theory)

أوضح شلدون (**Sheldon**) أن هناك أنماطاً مزاجية وكل نمط من هـذه الأنمـاط يقابـل تركيباً جسميا معيناً وهذه الأنماط هي:

1 – النمط الحشوي الأساسي : وهو نمط الشخصية الذي يقابل تركيب الجسم الموصوف عامـة بصفة" الداخلي التركيب" وينزع هذا النمط نحو البعد عن الحساسية والقلق وعدم الاطمئنـان ويتميز بسهولة التوافق الاجتماعي، وحسن الصداقة مع كل من يعرفه وهذا الشخص بـدين غالباً مستدير الجسم عند وسطه، وزنه العام أعلى من نسبة ما عنده من عضلات ويميل نحو الراحة والاسترخاء.

2 ـ النمط الجسمي الأساسي: وهو نمط الشخصية الذي يقابل تركيب الجسم المسمى" المعتـدل التركيب" ويتميز بتحمل الألم برضا وإرادة، والنزوع إلى السيطرة والعمل، وصعوبة التوافق الاجتماعي، ويميل إلى الحساسية وسرعة الانفعال.

وقد توصل شلدون(**Sheldon**) إلى هذا التصنيف الجسمي المزاج من خلال دراسة أجراها على عينة بلغ عدد أفرادها(414) شاباً وكانت طريقته في الدراسة مبنية على إجراء المقابلة مع كل حالة لاستخلاص المعلومات المتعلقة بخصائص الحالة وميزاتها، من حيث الطول والحركـة والنشاط، والراحة، وعادات الطعام، والنوم، والاستجابة للمواقف الصعبة(رياض،2005).

خامساً: نظرية التحليل النفسي:

يرى فرويد (Frued) مؤسس مدرسة التحليل النفسي أن للشخصية ثلاثة مكونات رئيـسية، تتفاعل فيما بينها تفاعلاً وثيقاً، وأن شخصية الإنسان هي محصلة هذا التفاعـل، فتـوازن هـذه المكونات يؤدي إلى تكامل الشخصية، وتصارعها أو غلبة أحدها يؤدي إلـى اخـتلال التوافـق واعتلال الصحة النفسية، وهذه العناصر الثلاثة هي:

أ. الهو (The Id):

وهو النظام الموروث من الشخصية والموجود منذ الولادة، ويحتوي الغرائز التي تمد الفرد بالطاقة النفسية اللازمة لعمل الشخصية بأكملها، ويحتوي العمليات العقلية المكبوتة، وهو لا شعوري، "والهو" يعمل وفق مبدأ اللذة فهو يهتم بإشباع الحاجات البيولوجية الأساسية وتجنب الألم، وهو لا يراعي المنطق أو الاختلاف أو الواقع(أحمد،2003).

ب. الأنا (**The Ego**):

نظراً لأن "الهو" لا يستطيع التخلص من التوتر الناشئ عن النواحي الغريزية تماماً، فقد انتقلت هذه الوظيفة إلى مرحلة أساسية أخرى في الشخصية وهي الأنا، والأنا هي أحد فروع الهو وهي تنبعث منه مباشرة، ولكنها تعمل بصفة مستقلة ويحكمها في ذلك مبدأ أساسي هو مبدأ الواقع، ووظيفة الأنا الأساسية هي التحكم في الرغبات المندفعة للإشباع(عطية،2007).

جـ. الأنا الأعلى أو الأنا المثالي (**The Super Ego**):

وهو الممثل الداخلي للقيم والمثل التقليدية للمجتمع، فهو يمثل تعاليم المجتمع وطرق التربية السائدة فيه ويسمى صوت المجتمع أو الضمير، وهو بهذه الصورة يمثل المثاليات ويهتم بمسائل الصواب والخطأ حتى يجعل سلوك الفرد متوافقاً مع متطلبات الوسط الاجتماعي في أكمل صورها(السرحي،2002).

سادساً: أنماط الشخصية عند وليم مار ستون:

ولد مارستون (Marston) في (9 مايو 1893 وتوفي في 2 مايو، 1947) والمعروف أيضا باسم تشارلز مولتون(Charles Molton) وهو عالم النفس الأمريكي، صاحب نظريات ومخترع، ومؤلف الكتاب الفكاهي الذي خلق شخصية المرأة المعجزة وتلقى تعليمه في جامعة هارفارد،(Harvard) وحصل على درجة البكالوريوس في الحقوق عام 1915، وعلى درجة الماجستير في القانون في عام 1918 وحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس في عام 1921. بعد التدريس في الجامعة الأميركية في واشنطن العاصمة وجامعة تفتس (Tefets) في ميدفورد (Medford)، سافر مارستون إلى يونيفرسال ستوديوز(Universal, Stodyous) في ولاية كاليفورنيا (California) في عام 1929، حيث أمضى سنة في منصب المدير العام للخدمات العامة.

ويحدد مار ستون (Marston)، وفق نظريته المعروفة باسم ديسك Dominance, Influence, Submission, and Compliance (DISC)، أنماط الشخصية في أربعة أنماط كما يلي: التفردي، والتحليلي، والتعبيري، والودي، حيث قام بتحديد صفات كل نمط على حده، وأساليب التعامل مع كل نمط (الرفاعي، 2010) .

ويذهب (الميلادي، 2006) إلى أنه عندما تختلط هذه الأنماط بنسب متكافئة في الـشخص الواحد يكون الشخص سليماً من الناحية النفسية، أما حين يغلب أحدهما على الآخر ينشأ المرض النفسي وبالتالي تنشأ المشكلات السلوكية والإدارية، ويصبح المطلوب من الشخصية الإدارية أن تكون شخصية متكاملة، أي تلك الشخصية السوية الموحدة والمتزنة التي لا يظهر عليها تناقض أو صراع أو عدم اتساق، والتي تنتظم سماتها المختلفة في وحدة، وتتآلف في صيغة موحدة.

قام مار ستون (Marston) بوضع نموذج "ديسك" Dominance, Influence, Submission, and Compliance (DISC) منذ أكثر من خمسة وسبعين عاماً بعد فهمه العميق للتفاعل الذي يحدث بين الأفراد وبيئتهم والذي أسفر عن أربعة أنماط سلوكية معروفة هي (التفردي والتحليلي والتعبيري والودي)، ومن ثم قـام مارستون وأتباعـه من بعده بوضـع نموذج لتطـور السلوك البشري الذي ما يزال نموذجاً صالحاً حتى اليوم، ويمكن بيان ذلك كما ذكرها (الرفاعي، 2010):

1. **خصائص النمط التفردي:** حيث لاحظ مارستون بأن صفات الشخص الـذي ينتمـي للـنمط التفردي تتمثل في: أنه إنسان حاسم، ويهتم بالنتائج، وأنه إنسان عملي، وصاحب شخـصية مبادرة، وسريع الرد أو الاستجابة، ويقبل مواجهة التحديات والصعوبات إذا كانت تؤدي إلى نتائج مرغوبة، ولا يتردد في التصحيح وتغيير الواقع، وواضح ومباشر، غيـر أن علاقاتـه الاجتماعية ضعيفة.
2. **خصائص النمط التحليلـي:** حيث يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط التحليلي بأنه: إنـسان منزوي وصاحب شخصية مستقلة، وملتزم بالأنظمة والقوانين، وإنسان منطقي لا يتجـاوب مع الخيالات، كما أنه مستمع من الطراز الأول، ويزن كل الاحتمالات التي ترد عليه ثـم يختار ما يناسبه، ويهتم بالتفاصيل وجمع المعلومات، غير أنه لا يستطيع أن يكون شخصية قيادية بل يميل إلى التعاون مع غيره لانجاز عمل ما.

3. **خصائص النمط التعبيري:** حيث يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط التعبيري بأنه: يميل إلى أن يكون عاطفياً، ويرتاح للحديث والعلاقات قبل بدء أي مهمة، ويعتمد على المشاعر في اتخاذ القرار ويجامل الناس كثيراً، يتأثر بسهولة وينقل تأثيره لغيره، كما أنه شخص مبدع وصاحب خيال واسع.
4. **خصائص النمط الودي:** إذ يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط الودي بأنه: يحب الاستماع إلى الآخرين، ويثق بهم، ويستمتع بالاتصالات الشخصية والأعمال المشتركة، كما أنه حريص على تحقيق أهدافه من خلال علاقاته مع الآخرين، ومتعاون معهم بشكل كبير، غير أن من صفاته السلبية أنه لا يصلح أن يكون قائداً أو مخططاً، كما أنه يبني علاقاته مع الآخرين بعد زمن طويل.

وبتحليل نموذج "ديسك" لمارستون(Marston) يلاحظ أنه نموذج يصف أنماط الشخصية الأربعة من وجهة النظر السلوكية في تفاعلاتها مع الآخرين بصرف النظر عن أنها شخصية قيادية تصلح أو لا تصلح لقيادة أعمال ومواقع إدارية، ومن ثم لم يقم بتصنيف أنماط الشخصية ضمن أنماط الشخصية الدارجة في الأدب الإداري مثل كونها أنماط بيروقراطية، أو ديمقراطية، أو ترسليه، أو دبلوماسية، ومع ذلك فإن لنموذج "ديسك" لمارستون وخاصة في وصفه لخصائص أنماط الشخصية الأربعة الكثير من نقاط الالتقاء مع أنماط الإدارة المشار إليها، مثال ذلك التقاء.

1. نمط الشخصية البيروقراطية مع نمط الشخصية التفردي.
2. نمط الشخصية الديمقراطية مع نمط الشخصية التعبيري.
3. نمط الشخصية الترسلية مع نمط الشخصية الودي.
4. نمط الشخصية الدبلوماسية مع نمط الشخصية التحليلي.

يتضح لنا مما سبق أن أغلب العلماء أجمعوا على أن الشخصية هي نظام متكامل من السمات الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية الثابتة نسبياً والتي تميز الفرد عن غيره بقدر الاختلاف في هذه الصفات التي يمتلكها الفرد.

3.1.2 العوامل المؤثرة في الشخصية:

هناك عدة عوامل تؤثر في الشخصية، وهذا ما أكده بعض العلماء ومنهم بندورا

(bandore)، الذي يرى في نظرية التعلم بالملاحظة، أن الشخصية الإنسانية تنمو نتيجة لتفاعـل ثلاثة عوامل هي البيئة، والسلوك، والعمليات النفسية، مشيراً أنه وعلى الرغم من أن البيئة تؤثر في السلوك، إلا أن السلوك يؤثر في البيئة أيضاً، من خلال العمليات النفـسية للفـرد المتمثلـة بقدرته على تذكر الصور الذهنية في عقله وامتلاكه للغته (النعمة والعجيلي، 2004) .

وتتفق معظم نظريات الشخصية بأن الشخصية هي نمط سلوكي متسق وثابت نـسبيا، إلا أنها تختلف فيما بينها عندما تقدم على شرح أو تفسير محددات هذا الثبات النسبي والاتساق فـي السلوك، وأهم هذه التفسيرات هي:

1- المحددات الوراثية:

يرى البعض أن الوراثة لها دور أساسي في تكوين السمات الشخصية لدى الأفراد، فهي الإجابة الوحيدة عن السؤال: لماذا هذا الشخص طويل؟ وهي قد تكون الإجابة نفسها عن السؤال لماذا هذا الشخص خجول؟ وكثيراً ما نسمع أن شخصاً حاد الطبع كوالده أو له نفس ميول عمـه الإجرامية ومثل هذه الخصائص قد ترجع في أحد أسبابها إلى عوامل وراثيـة، وهـذا يعكـس التفسير الوراثي للخصائص الجسمية والانفعالية على حد سواء، وتنتقل الوراثة إلى الفـرد مـن والديه عن أجداده، وسلالته عن طريق المورثات(الجينات) التي تحتويهـا البويـضة الأنثويـة المخصبة، وتعتبر الوراثة عاملاً هاماً يؤثر في النمو من حيث صفاته ومظاهره ونوعه ومـداه وزيادته ونقصانه ونضجه وقصوره، وهكذا تؤدي الوراثة دوراً مهماً في تحديد السلوك، إذ يرث الإنسان الاستعدادات والخصائص الأولية للسلوك بشكل معين، وبذلك فإن الوراثة تحدد الأساس الحيوي للشخصية (زهران، 1978).

2- المحددات الثقافية والاجتماعية:

ترتبط حياة الفرد وخبراته منذ ميلاده ارتباطاً وثيقاً بعلاقاته مع غيره من الناس، حيـث أن سلوك الفرد وطريقة إستجابتة للمواقف والمثيرات الاجتماعية المختلفة تتـأثر بهـذه الخبـرات، وكذلك فالعلاقات الشخصية تأتي تحت فئة المحددات الاجتماعية للشخصية، لذا نجد العديد مـن علماء النفس يؤكدون أهمية علاقة الطفل مع والديه فالأشخاص المحيطون بـه يـساهمون فـي تشكيل خصائص الشخص الراشد مستقبلاً(عبدالرحمن،1998).

وللثقافة دور بالغ الأهمية في تشكيل الشخصية لا يقل عن دور المجتمع في ذلك، فالثقافـة تحدد بوضوح سلوك فئتين مختلفتين من الناس، الأولى تنحدر مـن بيئـة ذات مـستوى غنـي

بالخبرات، وأخرى من بيئة ذات مستوى فقير، فهذه الظروف الظاهرة في أي شـخص تولـد بالتأكيد تأثيراً عظيماً في شخصيته (الخوري، 1996).

3- التعليم:

إن أثر الوراثة في الشخصية يمثل الجانب الفطري، ولكن أثر التعليم يمثل تفاعل الشخص مع البيئة، أي يمثل الجانب التجريبي في الشخصية، فالفرق بين الشخص العادي والشخص غير العادي طبقا لنظريات التعلم، يرجع إلى عوامل التعلم، وطبيعة المثيـرات، والحـوادث التـي يتفاعل معها، وما ينجم عنها من نتائج تعزيزيه أو عقابية، وهكذا فإن عنصر المكافأة، أو نمـط المكافأة يؤثر في الخصائص الشخصية للفرد، فأي فرد يعزز على أنماط سلوكية معينة ويعاقـب على أنماط أخرى فإن الأنماط السلوكية المعززة تميل إلى الثبات والاستمرار، أما تلـك التـي يعاقب عليها فإنها تميل إلى المحو والانطفاء (الزغول، 2003).

4- الميكانيزمات الـلاشعورية :

من أبرز القائلين بالميكانزمات الـلاشعورية عالم النفس سيجموند فرويد (Frued)، الـذي فسر السلوك الإنساني على أنه سلوك لا شعوري وله أصوله المترسبة في الطفولة، وقد سـعى العلماء إلى الكشف عن الـلاشعور، وإخراج محتوى الـلاشعور إلى الشعور بطرق متعـددة منها تفسير الأحلام ورموزها، والمقابلة الحرة والتنويم المغناطيسي وتحليل محتـوى الـذاكرة، وذلك للتعرف على العوامل الخفية المؤثرة في السلوك (عبدالرحمن، 1998).

4.1.2 مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق ا البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويختـرع كل جديد وهو ليس حكراً على أحد، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بهذا الموضوع بدأ منذ بدايـة الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي حيث أصبح موضوعاً رئيساً في علم الـنفس، وقـد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أدى إلى بلورة هذا المفهوم(الدهان، 1998).

والإبداع لغة، كما جاء في لسان العرب، من(بدع) وبدع الشي أو ابتدعه تعني أنشاه وبدأه، وجاء في المعجم الوسيط:بدعه بدعاً: أنشأ وأوجد الشيء من عدم(المعجم الوسيط، 1980) وقـد دار جدل حول مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد نظر إليه البعض أنه عملية عقلية ونظر إليـه

آخرون أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، فقد ذهب بعض الباحثين إلى تعريـف الإبداع بأنه تغيير وتعظيم ناتج عن فهم جديد لطبيعة الموارد والإمكانيات المتوفرة لدى الإنسان، حيث يعمل على زيادة هذا الناتج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص التـي يتيحهـا (الرشيدي، 2008).

ويمكن تعريف الإبداع اصطلاحا: بأنه قدرات واستعدادات لدى الفرد يمتلكها بالقوة وإذا ما أتيح لها أن تتفاعل مع المشاهدات والخبرات فإنها تخرج من القوة إلى الفعل، وهو لا يأتي مـن فراغ بل هو نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع، وقد يكون استجابة لحاجة أو لتحد يواجهه الشخص المبدع(عبدالعزيز، 2006).

كما عرف روبنز (Robbins, 1987) الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريـدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

كما يشير (عارف، 2001) إلى أن الإبداع هو عبارة عن عملية ينتج عنها عمل جديـد ترضى عنه الجماعة وتتقبله على أنه شيء مفيد، ومن ثم يعتبر الإبداع هو شيء جديـد غيـر مألوف، مقبول لدى الجماعة على أنه مهم ومفيد.

ويعرف (الرشيدي، 2008) الإبداع الإداري بأنه قدرة الإداري على التغيير أو التطـوير أو تجديد أسلوب واستخدامه بما يتوافق مع متطلبات البيئة ومواكبة العـصر وتلبيـة حاجـات المجتمع.

بينما يعرف (القحطاني، 2002) الإبداع الإداري بأنـه اسـتخدام الموظـف لمهاراتـه الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريـه لمـشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد علـى التحليـل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القـائم علـى التحليـل المنطقـي والاختبار والتجريب والتقويم.

ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في الأفكار والممارسات التي يقـدمها المـديرون والتـي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين جديـدة فـي مـضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً، بحيث تؤثر مثل هذه الإبداعات بشكل غير مباشر فـي تحقيـق أهداف المنظمة، أو قد تساعد في تقديم أفضل خدمة للمجتمع، وقد يشير الإبداع الإداري كـذلك

إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجـات وتقـديم الخـدمات (القاسمي، 2002).

مما سبق يتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يتفق عليه الباحثون، ويرجع ذلك إلى صعوبة الموضوع وتعقده، أو غموضه في أحيان أخرى، فضلاً عن تباين المستويات التـي يتضمنها موضوع الإبداع، وعليه يكون من اللازم لأي باحث في مجال الإبـداع تبنـى تعريـف إجرائي لمفهوم الإبداع في سياق البحث في علاقته بالقضايا الأخرى.

وتستخدم الدراسة الحالية مفهوم الإبداع الإداري باعتباره: ذلك الموقف الذي يستخدم فيـه مدير المدرسة الثانوية قدراته، وقدرات مرؤوسيه الكامنة والمهارات الفكرية الإبداعية النقدية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما.

ويوجد الكثير من الأسباب والدواعي لتوظيف الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية وخاصة لما تواجهه المؤسسات التربوية من تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخليـة والخارجيـة، والتي تجعل من القائد المبدع شيئاً حتمياً وضرورياً، و لعل أهم تلك الدواعي تتمثل في التالي:

1- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
2- تنوع حاجات الأفراد.
3- قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.
4- التغير في القيم والمبادئ والمفاهيم.
5- زيادة فعالية الاتصالات.
6- انتشار صور الصراع المختلفة مما يؤدي إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المـشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي مما يكـون لـه تـأثير إيجـابي علـى المنظمة(حيثور، 2000).

كما توجد أهمية كبيرة لوجود قائد مبدع داخل المدرسة نظراً لأنه يحقق الكثير من الفوائد للعاملين وللمدرسة على حد سواء، ومنها:

أ- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
ب-حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة.
ج- حثهم على مواجهة الأخطار (Kathleen J. Wheelihan, 2004).

5.1.2 أهمية الإبداع الإداري:

أن حاجة المنظمات للإبداع تعد متطلباً إجبارياً لكل منظمة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، وقد تفهمت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.

تتجلى أهمية الإبداع بأنه يلعب دوراً كبيراً في كافة الجوانب ومجالات الحياة، وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير في مطالب العملاء والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع متغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل(الغرايبه،2003).

إن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردي والانهيار، وبالتالي فإن أياً من الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته(عساف،1995).

وإذا كان الإبداع يؤدي إلى تميز مجتمع عن مجتمع آخر، فإن دوره وتأثيره لا يقتصر على ذلك فقط، وإنما يؤدي أيضاً إلى تميز فرد عن آخر، من حيث كونه يضيف شيئاً جديداً وهاماً إلى المعرفة الإنسانية(عفان،2003).

وترى (القطاونة،2000) أن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المنظمات لتستطيع أن تقدم ماهو جديد، وتحافظ على بقائها وإستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة أيضاً، وتقديم كل ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار.

6.1,2 أنواع الإبداع الإداري:

يأخذ الإبداع صوراً مختلفة، إلا أن أكثر المجالات شيوعاً في هذا الإطار هي ما أورده (القريوتي،2009):

1- ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.

2- التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
3- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
4- المبادرة أو تقليد تجارب الآخرين.

7.1.2 مراحل العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل يمكن تلخيصها تبعـاً لمـا ذكـره(عبـدالعزيز،2006) بالمراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد: تقود إلى اكتساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضـيات جديـدة تزداد صعوبة مع تجاوز الاستنتاجات السببية المألوفة لتفسير المشكلة.
2. مرحلة الاحتضان: وتأتي هذه المرحلة بعد عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل إبداعي للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ويحاول المبـدع تحويـل انتباهـه عـن المشكلة كأنه ينشغل بشيء آخر وقد تطول فترة احتضان الفكرة سنوات وقد تكون بضعة دقائق.
3. مرحلة الإشراق: وهي الحالة التي تحدث فيها الومضة التي تـؤدي إلـى فكـرة الحـل والخروج من المأزق وهي تحدث في وقت ما وفي مكان ما ولا يمكن تحديـدها مـسبقاً وربما تلعب الظروف المحيطة بالمبدع دوراً في حدوثها ويصنفا البعض أنها حالـة مـن الإلهام.
4. مرحلة التحقق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصـلية والمرضـية وتمثـل هـذه المرحلة مرحلة الحل.

8.1.2 معوقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع مجموعة من المعوقات قد تحول دون تنمية وتشجيع ومحاولة التقليـل من دورها في تفعيل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الواحدة.

فقد حدد (العنزي، 2006) معوقات الإبداع الإداري على النحو التالي:

1. معوقات شخصية: وتضم معوقات إستراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، ومعوقات نابعة من التقيد بالقيم والتقاليد السائدة، ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الواقعية للأشياء والكائنات.
2. معوقات اجتماعية أو ثقافية: وأهمها الالتزام والامتثال الأعمى للتقاليد والأعراف وما يرغب به المجتمع.
3. معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية.
4. معوقات تنظيمية: وتضم التمسك بالأنماط المألوفة، والإفراط في مكافأة الناجح، والاعتماد المفرط على الخبراء، والخوف من الفشل.

كما حدد ت تشاندان (Chandan,1994) المعوقات التي تحول دون تنمية القدرات الإبداعية للأشخاص على النحو التالي:

1. التقييم المتوقع والتقييد: فالأشخاص المبدعون لا يستطيعون العمل تحت الخوف من تقييم إنجازاتهم، وتحت القيود وعدم الحرية.
2. المراقبة والإشراف: فالأشخاص الذين يشعرون بأن أعمالهم مراقبة تكون قدراتهم الإبداعية أقل وعطاؤهم أقل أيضاً.
3. عدم المكافأة والتقدير: الأشخاص الذين يرون بأن إبداعاتهم لا يتم تقديرها يكون عطاؤهم أقل.
4. المنافسة والمزاحمة: الأشخاص المبدعون الذين يشعرون بأنهم مهددون ومستهدفون بشكل مباشر، ومزاحمون من قبل الآخرين داخل المنظمة ,يكون عطاؤهم أقل.
5. التوجيه الخارجي والاختيار المقيد: الأشخاص الذين تفرض عليهم الأفكار لعمل ما يريدون فعله ويقيدون بحلول معينة يكونون أقل إبداعاً.

وقام (القحطاني، 2002) بإجراء دراسة لتحديد المعوقات الإدارية التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، توصل من خلالها إلى أن أكثر معوقات الإبداع الإداري لدى إدارات التطوير الإداري في المجتمع السعودي تتمثل في:

1. غياب دعم القيادات الإدارية.
2. جمود القيم والمفاهيم التنظيمية.

3. ضغوط العمل، وانعدام الحوافز.

وترى الدراسة الحالية أن مهمة المدير يمكن أن تتحدد في إثراء دوره في شحذ الهمم، وإذكاء روح الإبداع والابتكار باعتبارهما الوسيلة الأولية للكشف عن القدرات الكامنة في النفس البشرية التي ترتقي من خلال العمل في مناخ حر يسمح بالرأي والرأي الآخر، ولا يضع القيود والمحددات على أفكار الآخرين وإبداعاتهم طالما أنها لا تخل بالنظام العام ولا تشكل خطرا على نجاح المنظمة ونموها.

9.1.2 أنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري:

أما عن العلاقة بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري فلقد أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بينهما، إذ تؤكد الأدبيات على أن دراسات أنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري تحتل مكانة مهمة في بحوث الإبداع الإداري، وأجمعت الدراسات على وجود قدر كبير من الاتفاق على وجود سمات شخصية معينة تكون مصاحبة للمستويات المرتفعة من الإبداع وتشمل (جادة وعبوي، 2006):

1. السماح بقدر معين من اليقين والغموض.
2. الثقة بالنفس.
3. التصميم على النجاح.
4. الدافع الحقيقي.
5. اللاتقليدية.
6. مستوى الذكاء فوق المتوسط.

ويؤكد كل من (جادة وعبوي، 2006) على أنه: لا يمكن القول بأن جميع الأشخاص الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الإنجاز الإبداعي أو القدرة الإبداعية سوف يمتلكون جميع سمات الإبداع، ولكن يوجد القليل من هذه السمات لدى الأفراد أصحاب المستوى العالي من الإبداع."

ولما كان مارستون (Marston)، قد انتهى في نظريته المعروفة باسم ديسك (DISC)، إلى أن أنماط الشخصية الأربعة: التفردي، والتحليلي، والتعبيري، والودي، فلقد أكد أن الأفراد من النمط التحليلي، أو النمط التعبيري هم أكثر الناس إبداعاً وابتكاراً وقدرة على إحداث التغيير وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

10.1.2 خصائص المديرين المبدعين:

يعتبر المدير المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع، لأنه مرتبط بالمخاطر، بل ينظر المجتمع أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة وشاذة، وعلية يمكن تحديد أهم خصائص المدير المبدع كما ذكرها (القريوتي، 2009) على النحو التالي:

1- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها.
2- الثقة بالنفس وبالآخرين: فالمدير المبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع المدير المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميماً على متابعة جهوده.
3- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: إذ يشك المدير المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها الإنسان مسلمات، وقد يصل الأمر بالمدير المبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.
4- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
5- الاستقلالية الفردية: لا يحب المدير المبدع أن تفرض علية سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين.

وتؤكد (اليحيوي، 2007) على أن خصائص المديرين المبدعين تنحصر في ثلاث خصائص: الخصائص العقلية، والخصائص الشخصية والدافعية، والخصائص المعرفية، وأن درجة هذه الخصائص تختلف من فرد لآخر تبعاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ فيها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي له، والمواقف الخبراتية التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل، والعاملين في المدرسة.

وترى(الدهان، 1998)، أنه لم تتوصل الجهود البحثية إلى استنتاجات نهائية حول السمات الشخصية للمبدعين، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعه من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة،

والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات التلقائية، والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، وعدم الانصياع أو المجاراة .

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تناولت بشكل مباشر الأنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري في ضوء نظرية مار ستون(Marston) من جهة، وكيفية التحقق من ذلك لدى مديري المدارس الثانويـة بمنطقـة حائل من جهة أخرى، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة:

1.2.2 الدراسات العربية:

اولاً: الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية:

أجرت (قطينة، 1995) دراسة هدفت إلى تعرف سمات الشخصية لدى مديري ومـديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن حسب مقياس جوردون، ومعرفة أنماط المناخ التنظيمـي في هذه المدارس فضلاً عن تعرف إن كان هناك فروق في سمات الشخصية الخاصة بالمديرين تعزى للجنس والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من(64) مديراً ومديرة و(455) معلما ومعلمـة، وقد استخدمت الدراسة أداتين هما مقياس جوردون (Gordon) للشخـصية واسـتبانة وصـف المناخ التنظيمي(O.C.D.Q)، وأظهرت النتائج أن توزع سمات الشخصية للمـديرين حـسب مقياس جوردون بنسب متفاوتة، كما أن هناك اثراً السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، مع عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة($a \leq 0.05$) تعزى للجنس والمؤهل، باستثناء سنوات الخبرة لدى مديري المدارس الثانوية.

وأجرى (عبد الفتاح، 1995) دراسة حول علاقة الأبعاد الأساسية للشخصية بأنماط الـتعلم والتفكير لدى طلاب المرحلة الثانوية والجامعية من الجنسين، فـي دولـة الأمـارات العربيـة المتحدة، وقد استخدم الباحث مقياس أيزنك(Izink) للشخصية، وأظهرت النتائج بـأن الطـلاب الذكور في المرحلتين الثانوية والجامعية أكثر ميلا للانبساطية، وأقل ميلا للعصابية والكذب مـن الإناث، وقد بينت الدراسة أن الطلبة الذكور في المرحلة الثانوية أكثر ميلا للانبساط من الذكور في المرحلة الجامعية، كما أوضحت الدراسة أن الإناث في المرحلة الثانوية أكثر عـصبية مـن الإناث في المرحلة الجامعية.

كما أجرى (الشرعة والعبدالله، 2003) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة أنماط الشخـصية كما حددها أيزنك، بكل من سمة القلق والشعور بالوحدة والتحصيل الدراسي، حيث تكونت عينة الدراسة من(354) طالبا وطالبة من طلبة المدارس، واستخدم في هذه الدراسـة قائمـة أيزنـك (Izink List) للشخصية، وقائمة القلـق لـسبايلرجر وآخـرين (Spaylerjr,et.al)، ومقيـاس كاليفورنيا(California)للشعور بالوحدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة سالبة بين نمط الاتـزان وكل من سمة القلق والشعور بالوحدة، أما سمة الانفعال فعلاقته إيجابية مـع القلـق والـشعور بالوحدة، وعلاقة نمط الانفعال بالتحصيل سلبية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة سالبة بين نمط الانبساط والشعور بالوحدة، وبينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين نمط الانطواء وكل من الشعور بالوحدة وسمة القلق، كما دلت الدراسة على أن الطلاب أكثر اتزانا من الطالبـات وأن الطالبات أكثر انفعالاً من الطلاب.

كما أجرى (موسى، 2004) دراسة بعنوان: "الفروق في بعض الصفات الشخـصية بـين الذكور والإناث وفقاً لنوع فصيلة الدم"، استخدم الباحث مقياس جاكسون (1984) لقياس الصفات الشخصية بعد القيام بتقنينه على البيئة المصرية، وتكونت عينة الدراسـة مـن (1259) طالبـا وطالبة من الجامعات المصرية بمتوسط عمري قدرة (21,9) وقد أشارت النتائج إلى أن الأفراد ذوو فصيلة الدم (A)، يتسم هؤلاء بصفات الشخصية التالية: متدين، حساس، صبور، مـتحفظ،، قوي الإرادة، وأن الأفراد ذوو فصيلة الدم(B) يتسم هؤلاء الأفراد بالصفات الشخصية التاليـة: عصبي، صادق، محب للاستطلاع، حريص، وأن الأفراد ذوو فصيلة الـدم (AB)، انطـوائي، أمين، روحاني، منظم، عطوف، محترم لذاته، وأن الأفراد ذوو فصيلة الدم(O) متعاون، صريح، اجتماعي، بسيط، متواضع، واقعي.

وأجرى (الرواشدة، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لدى هولاند،(Holland) ولقد صممت الدراسة من أجل البحث في إمكانية التنبؤ بالميول المهنية من خلال العوامل الخمس الكبرى في الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (915) من الطلبة الذكور والإناث في السنتين الثالثة والرابعة في جميع التخصصات في جامعة مؤتة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود فروق في العوامـل الخمـس حيث كانت الإناث أميل إلى العصابية من الذكور، والذكور أميل إلى الانفتاحيـة مـن الإنـاث،

وبالنسبة لأنماط الشخصية المهنية كان الذكور أكثر ميلاً إلى النمط الواقعي، والنمط التقليدي، والإناث أكثر ميلاً للنمط العقلي، والنمط الفني.

وأجرت (الكساسبة، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتوافق لدى طلبة جامعة مؤتة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة مؤتة في الفصل الدراسي للعام الجامعي (2007-2008) بينما تكونت عينة الدراسة من (600) طالب وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية العنقودية موزعين حسب النوع الاجتماعي، والمستوى الدراسي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداتين لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة وهما قائمة العوامل الشخصية الخمسة، وقائمة التوافق.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين كل عامل من عوامل الشخصية الخمسة وهي العصابية والانبساطية والانفتاحية والموافقة والضمير مع التوافق ككل، ووجود علاقة سلبية بين كل عامل من عوامل الشخصية الخمسة مع أبعاد التوافق وهي: التوافق الانفعالي والأسري وتحقيق الذات وتكوين الصداقات، وبينت أن الذكور متوافقون أكثر من الإناث على البعدين الأسري والانفعالي، وعلى بعدي تكوين الصداقات وتحقيق الذات كانت الإناث أكثر توافقا من الذكور.

كما أجرت (الصرايرة، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير أداة للدراسة (الاستبانه)، وتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم(71) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الانبساط على حساب نمط الانطواء، وأن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الاتزان على حساب نمط الانفعال، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الشخصية تعزى إلى(النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطيه بين أنماط الشخصية من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

أجرى (أبو فارس، 1991) دراسة بعنوان "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية" والتي سعت إلى أهداف عديدة من أهمها مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم اختيار عينة عشوائية طبقية تألفت من (230) مفردة وهي تمثل (26%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة والمستوى الإداري والمؤهل العلمي، والعمر).

كما أجرت (الرحالة، 2002) دراسة حول إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى تتعلق بمتغير إدارة الوقت وتكونت من(34) فقرة، والثانية تتعلق بمتغير القيادة الإبداعية والتي تكونت من(31) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من(236) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير القيادة الإبداعية كانت لصالح الإناث حيث أن المديرات يتمتعن بمستوى ممتاز في القيادة الإبداعية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، من خلال إجابات المديرين والمديرات.

وأجرى (الغرايبة، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة في إقليم الجنوب، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بإبعادها(مورد المعرفة، الذكاء، القيم التنظيمية، مستوى المعرفة، الإدراك) والإبداع الإداري، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية من جانب والعوامل الديموغرافية من جانب أخر، ومن اجل تحقيق ذلك تم تطوير أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والذي بلغ(335) مشرفاً إدارياً، وأظهرت النتائج أن الإبداع الإداري يتأثر بكل من موارد المعرفة(الذكاء) ومستوى المعرفة، وقد وجد الباحث فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متغير الإبداع الإداري والعمر، كما وجد مستوى مرتفع من المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين بلغ(77%)، ووجود مستوى إبداع بنسبة(71%)، وأن هناك فروقاً بين متغير الذكاء والإبداع الإداري.

كما أجرى (المعلم، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة مديري المدارس

الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على المجتمع نفسه والذي تكون من مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم(9) ومديري المدارس وعددهم(125) وعينة من المعلمين وعددهم(481) بمكة المكرمة، وأشارت النتائج ومن استجابات مديري المدارس إلى عدم وجود مشكلات إبداعية لديهم، في حين تشير استجابات مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين إلى وجود مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس وافتقادهم لكثير من مهارات الإبداع الإداري، كما أظهرت أيضا استجابات مديري المدارس أنهم يتمتعون بقدر كافٍ من مهارات الإبداع الإداري التي تساعدهم على تطوير الأداء المدرسي، أما فيما يتعلق باستجابات مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين فقد أشارت إلى وجود ضعف واضح في مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يؤثر على تطوير أدائهم، كما أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية على عدم وجود معوقات تعيق إبداعاتهم الإدارية، بينما أشارت وجهة نظر المعلمين إلى وجود معوقات إبداعية تعيق إبداعات مديري المدارس، أيضا وجود تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس.

وأجرى (الرشيدي، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم، وأثر عدد من المتغيرات على تصورات مديري ومديرات المدارس لمستوى الإبداع الإداري لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانه الإبداع الإداري والتي تكونت من (45) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (170) مديراً ومديرة مدرسة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية للإبداع الإداري (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبداع).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبرة وعلى مجالات الإبداع التالية: حل المشكلات واتخاذ القرار، ومجالات روح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

كما أجرت (أبوسمهدنة، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على إدراك وممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للقيادة الإبداعية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت من(55) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من(50) فرداً من رؤساء الأقسام، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً من درجة الإدراك للقيادة الإبداعية(لمجال حل المشكلات) أما المجالات الأخرى فقد حصلت على مستوى متوسطاً من درجة إدرك رؤساء الأقسام للقيادة الإبداعية، وقد بينت أن هناك مرتفعاً في درجة الممارسة في كلاً من(حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع) أما المجالات الأخرى(القابلية للتغيير، والمبادأة والمجازفة) فقد حصلت على مستوى متوسطاً من درجة إدراك رؤساء الأقسام للقيادة الإبداعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لجميع المجالات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال(المبادأة والمجازفة) فقط ولصالح حملة درجة الماجستير فأكثر، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة للمجالات(حل المشكلات واتخاذ القرار، القابيلة للتغيير، المبادأة والمجازفة) فقط ولصالح ذوي الخبرة(10) سنوات فأكثر.

كما أجرى (العنزي، 2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك أثر للنوع الاجتماعي والخبرة والمرحلة الدراسية في وجهة نظر المبحوثين على درجة التفويض ودرجة الإبداع، وقد تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المدارس البالغ عددهم (549) وكيلاً، أختار منهم الباحث عينة عشوائية حجمها (200) وكان عدد الاستبانات المستردة (159) استبانه، وقد توصلت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس، أيضاً يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات والمخاطرة، ودرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح

المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، كما أظهرت ايضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال($a \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيـر النـوع الاجتماعي على مجالي(الحساسية للمشكلات والمخاطرة) والكلي ولصالح الإناث وعدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) تعزى لمتغيري المرحلـة الدراسـية والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية، وأظهرت أيضاً وجود علاقـة ذات دلالـة إحـصائية موجبة عند مستوى الدلالة($a \leq 0.01$) بين درجة تفويض الصلاحيات والإبـداع الإداري لـدى وكلاء المدارس.

2.2.2 الدراسات الإجنبية:

اولاً: الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية:

قام بيرد سال وشوانتز(Burdsal & Schwartz, 1975) بدراسة هدفت إلى تحديد مـا إذا كان الأفراد ينزعون لامتلاك تصور دقيق لشخصياتهم، والمدى الذي تؤثر به شخصياتهم علـى تقدير الذات لديهم، وتكونت عينة الدراسة من(98) فرداً من الجنسين، وقد استخدم لأغراض هذه الدراسة اختبار الشخصية ألعاملي (16 pf) لكاتل (Cattell) وقد أظهـرت النتـائج ارتباطـات مرتفعة بين تقديرات الذات والمقدرة الذاتية(والتوجه الذاتي)، كما تم تحديـد 12عـاملاً لتمثيـل العلاقات الداخلية بين إدراك الذات، وسمات الشخصية المقاسة، كما أن هناك دليلاً على صـدق السمات الشخصية المقاسة مقابل السمات المدركة، مما يشير إلى نوع مـن العلاقـة التفاعليـة المنتظمة لسمات الشخصية وإدراك هذه السمات.

وأجرى أوربيين (Orpen, 1976) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين أبعـاد الشخـصية والتحصيل الأكاديمي لدى عينة تضم مجموعتين: الأولى مكونـة مـن(300) طالـب جـامعي ومتوسط أعمارهم (20) سنة، وتضم المجموعة الثانية (340) طالباً فـي المرحلـة الأساسـية ومتوسط أعمارهم (14) سنة، وقد تم استخدام مقياس أيزنك(Izink) للشخصية، وقد تم اعتمـاد درجات الطلبة التحصيلية المدرسية والجامعية كمقياس للتحصيل الأكاديمي، وأظهـرت النتـائج وجود علاقة ايجابية بين تحصيل طلبة المرحلة الأساسية ونمط الشخصية الانبساطي، ووجـود ارتباط سلبي بين تحصيل الطلبة الجامعيين ونمط الشخصية الانطوائي.

قام كل من هولا ند وجونستون وأساما (Holland: Johnston and Asama,1994) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين الأنماط الشخصية المهنية عند هولا ند والعوامل الخمس الكبرى في الشخصية، وكذالك العلاقة بين الأنماط الشخصية لدى هولا ند وقائمة الأنماط الشخصية لـسلفر ومالون، تكونت عينة الدراسة من(175) ذكراً و(123) أنثى من مدينـة كولومبيـا، توصـلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أنماط الشخصية المهنية والعوامـل الخمـس الكبـرى فـي الشخصية أكثر من تلك العلاقة بين أنماط الشخصية المهنية وأنماط الشخصية عند سلفر ومالون.

كما أجرى بولكنن(Pulkinen,1996) المشار إليه في (الشرعة والعبدا ، 2003) دراسـة طولية هدفت إلى التعرف على مدى ثبات أنماط الشخصية لدى الذكور والإناث، وكذالك العلاقة بين أنماط الشخصية وعدة متغيرات منها القلق والميل الاجتماعي، حيث تكونت عينة الدراسـة من(137) أنثى و(138) ذكراً من أوستن تكساس، وبينت النتائج أن هناك علاقة سالبة بين النمط الانبساطي والقلق، وعلاقة موجبة بين النمط الانبساطي والميل الاجتماعي.

كما قام جونسون(Johnson،1997) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين سمات الشخصية وبين الانجاز الأكاديمي لدى الطلبة الموهوبين ومنخفضي التحصيل، وتكونت عينـة الدراسـة من(46) طالباً موهوباً تابعين لمدرسة في مقاطعة جنوب كارولينا الأمريكية، وتم تصنيف الطلبة إلى مجموعتين ذوي الانجاز الجيد وذوي الانجاز الضعيف، وذالك حسب علامات نهاية الـسنة الدراسية واستخدم اختبار كاتل(Cattel) للسمات الشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسـة وجـود ارتباطات دالة احصائياً بين عشرة سمات شخصية والانجاز الأكاديمي، وأن هذه السمات تـسهم في الأداء الانجازي لدى الطلبة وأهم هذه السمات المرونة.

أجرى دي فريت وميرفيلد(De Fruyt and Mervielde,1999) دراسة هـدفت إلـى بحـث الصدق التنبؤي للعوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لـدى هولانـد (Holland) في الكشف عن طبيعة العمل، تكونت عينة الدراسة من(934) طالباً مـن المقبلـين على التخرج من جامعة غينت (Ghent)، أشارت النتائج إلى القدرة التنبؤيـة العاليـة لعـاملي الانبساطية ويقظة الضمير في طبيعة المهن، وبناء على الـصدق التنبـؤي المعـروف لقائمـة هولاند(Holland) فقد عكست المهن الاجتماعية والواقعية والمغامرة الخصائص المطابقـة لمـا تنبأت به قائمة العوامل الخمس الكبرى للشخصية.

وأجرى لي فانج(Li fang,2000) دراسة حول أساليب التفكير وأنماط الشخصية، وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين أساليب التفكير وأنواع الشخصية وذالـك فـي سـياق نظريـة ستينبرغ (Stenbergh) للتحكم الذاتي العقلي ونظرة هولاند (Holland) لأنواع الشخصية، وقد تألفت عينة الدراسة من(600) طالب من طلبة الجامعات الصينية الذين تطوعوا للمشاركة فـي هذه الدراسة، وتم استخدام مقياس أساليب التفكيرTSI الذي طوره ستيرغ واجز (Stergewages) إضافة إلى النسخة المصغرة من البحث الموجه ذاتياً(SVSDS)، وأظهرت نتـائج الدراسـة أن أساليب التفكير وأنماط الشخصية تتداخل إلى درجة معينة، كما أشارت إلى وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في طريقة تأثير نمط الشخصية على التفكير.

ثانياً: الدرسات التي تناولت الإبداع الإداري:

قام سكوت وروناید بدراسة (Scott and Reoimaid,1994) بعنوان محددات الإبـداع فـي مكان العمل هدفت إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال التعرف على تأثير كل من: القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمـل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن النموذج السابق استطاع أن يفـسر (37%) مـن التباين في السلوك الإبداعي كما أتضح من الدراسـة ارتبـاط الـسلوك الإبـداعي بالعلاقـات الإشرافية، حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد مـن مـستوى السلوك الإبداعي، وكذلك أوضحت الارتباط الايجابي بين المناخ النفـسي للعـاملين والـسلوك الإبداعي.

وقامت هدجلي(Heila,1995) بدراسة بعنوان "مكتبات الجامعات المبدعة والمحددة" تم فـي هذه الدراسة فحص أثر ثلاث متغيرات على الإبداع التنظيمي في هذه المكتبات وتمثلـت هـذه المتغيرات بـ(الهيكل التنظيمي، والأفراد العاملين في المنظمات، والمناخ والثقافـة التنظيميـة)، حيث تم اختيار خمس مكتبات جامعية وتم فحص درجة الإبداع والابتكار للمكتبات الجامعية من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعا في كـل مكتبـة، باسـتخدام مقيـاس بيئـة العمـل Work Environment Inventory (WEI)، وقد أوصت نتائج الدراسة أن هناك مشاكل في عمليات بناء الإبداع وفي المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع، حيث وضحت هذه الدراسـة أن حجـم هـذه المكتبات والموارد التي تمتلكها هي من أهم العوامل التي تحدد درجة إبـداع هـذه المكتبـات،

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والتجديد في المكتبات مـن خـلال التفاعـل مـع تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصال الحديثة.

وأجرى جودن(Cohdn,1999) دراسة بعنوان " دعم الإبداع في بيروقراطيـات الخـدمات الإنسانية الكبيرة " حيث وضح الباحث في دراسته النظرية حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع وأن التحدي الذي يواجه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يـسمح بالبنـاء وإعـادة الهيكلة الجديدة بتشجيع ودعم من الإبداع مما تصبح البيروقراطيات أكثر خدمة للأفراد العاملين بها، وأوصى الباحث ببعض الوسائل التي مـن خلالهـا يـتم تـشجيع الإبـداع داخـل هـذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشاركين، وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المـنح لمساعدة أصحاب الأفكار الجديدة في لتطبقها بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة ولاهتمـام أكثر بالمستهلك من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع.

كما أجرى ميدينا(Medina,2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قـوة القائـد الاجتماعية على دافعية المعلمين في المدارس الثانوية والأساسـية وإبـداعهم، شـملت عينـة الدراسة(132) معلماً ومديراً تم اختيارهم من (18) مدرسـة مـن منطقـة جنـوب كارولينـا الأمريكية،(Carolina) وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس قوة القائد، والدعم التقني، وأداة لقياس اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، وأداة لقياس الدافعية إلى الإبداع، وكان من أبرز النتائج أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعيـة المعلم الشخصية، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مـع الإبـداع لدى المعلمين.

أجرى جيرالد سي أوبن (Gerald C. Ubben, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص مدير المدرسة صاحب القيادة المبدعة لتشغيل المدارس الفعالة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق ذلك حاولت الدراسة البحث في مبادئ وأسس دعم العلاقة بين الإدارة والقيادة المدرسية بأسس ومبادئ المدارس الفعالة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الارتقاء بنتائج تحصيل الطلاب، وانتهت الدراسة إلى بعض النتائج منها: صعوبة القيادة التربوية داخل المدارس لما تعانيه من تعقد وظيفتها ذات المجالات المتعددة والمتغيرة من حيث المعارف والمهارات والخبرات، مما يتطلب تعلماً وتدريباً متواصلاً، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة أن

يكون مدير المدرسة على قضايا رئيسية متصلة بوظيفته متمثلة في التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

وأجرى بومر وجلجاس (Boomer and Jalaias, 2002) دراسة على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الإعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة، تبين أن مناخ الابتكار لا يختلف في الدولتين، كما أشارت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على الإبداع بالنسبة لكلتا العينتين هي وجود عمل يتسم بالتحدي وتوافر الدعم من قبل المؤسسة، ولذالك فان الإبداع في هاتين الدولتين قد يعود إلى عوامل أخرى مثل هيكل الصناعة، والمنافسة، ودرجة الإبداع في الدولتين، وفي المنشآت الكبيرة العاملة في هاتين الدولتين.

وقام ترودي وجفري (Trudy and Jeffery,2006) بدراسة هدفت إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف قدمت الدراسة دليلاً نظرياً وتجريبياً للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، ومن ثم توصي الدراسة قيادات المنظمات تشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى الإبداع والابتكار داخل المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. ركزت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على قياس الأنماط الشخصية كدراسة (الشرعة، والعبدا ،2003) ودراسة(موسى،2004) ودراسة(الصرايرة،2009 ودراسة قطينة، 1995) ودراسة(بيرد سال وشوارتز Burdsal & Schwartz,1975) ودراسة بولكنن (pulkinen,1996)، أو علاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية مثل دراسة كل من (الكساسبة، 2008، الرواشدة، 2007) أو علاقتها بالأبعاد الشخصية كدراسة (عبدالفتاح، 1995)، ودراسة(أوربيين Orpen,1976) أو علاقة الأنماط الشخصية عند هولاند والعوامل الخمس الكبرى مثل دراسة كل من (هولاند وجونستون وأساما Holland: Johnston and Asama, 1994، ودراسة دي فريت وميرفيلد De Fruyt and Mervielde, (1999).

2. ركزت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على درجة ممارسة الإبداع الإداري داخل المدارس مثل دراسة (الرشيدي 2008،ودراسة أبو سمهدانة2009، ودراسة العنزي2009، ودراسة الرحالة2002، والمعلم2003، ودراسة الغريبة 2003، ودراسة ميدينا 2000، Medina)، أو على العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات كدراسة كل من(أبو فارس1991، ودراسة سكوت ورونايد Scott and Reoimaid,1994، ودراسة بومر وجلجاس Boomer and Jalaias،2002، ودراسة ترودي وجفري (Trudy and Jeffery,2006).

ومن خلال عرض الدراسات السابقة والوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، يمكن الإشارة إلى عدد من النتائج الرئيسة التي أشارت إليها، فقد أجمعت الدراسات أن هناك علاقة بين نمط الشخصية والإبداع، كما قدمت نتائج هذه الدراسات رؤية شاملة لأنماط الشخصية التي يتصف بها المديرون وتأثيرها في الإبداع والتي يمكن إجمالها في الصدق والاستقلالية، والتحفيز، وقوة الشخصية، والمحاكاة العقلية، فضلا عن أن هذه الأنماط كان لها تأثير على الإبداع.

علماً بأن دراسة جوانب وعوامل متعددة مجتمعة مثل دراسة الأنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون، وكيفية التحقق من ذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل قد يعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة في الواقع المدرسي، فضلاً عن

ذلك فإن موضوع الدراسة الحالية لم يسبق تناوله بالبحث، وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية دراسة الأنماط الشخصية من ناحيـة، ودراسـة الإبـداع الإداري من ناحية أخرى، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط دراسة الأنماط الشخصية في علاقتها بالإبداع الإداري، وكيفية التحقق من ذلك لدى مديري المـدارس الثانوية بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لعل ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت دراسة الأنماط الشخصية بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية، واشتملت عينتها على المديرين للكشف عن أنماطهم الشخصية، والتعرف على درجة إبداعهم.

وبشكل عام، يمكن القول أن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب من أهمها: استخدام منهجية متشابهة للمنهجية التي اتبعتها بعض الدراسات السابقة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، وبخاصة تلك الدراسات الإرتباطية، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وعرض مشكلاتها وتحديد مصطلحاتها وإجراءات التطبيق.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث العينة وخصائصها وأداة الدراسة ومعاملات الصدق والثبات الخاصة بها، وكذلك متغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة:

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بـالرجوع إلـى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري الخاص بالدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية في منطقة حائـل فـي المملكـة العربية السعودية للعام الدراسي2010/2009 والبالغ عددهم(175) مديراً مـنهم (86) مـدير، و(89) مديرة، حيث كانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه والمؤلفة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة حائل وعددهم(175) مديراً ومديرة، وبعد استثناء عينة الثبات (20) مديراً ومديرة, تم توزيع (155) استبانه, وأدخلت (144) استبانه في التحليل الإحصائي, وكـان عدد الاستبانات المستبعدة لعدم صلاحيتها (11) استبانه, والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينـة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
النـــــوع الاجتماعي	ذكر	69	144
	أنثى	75	
المؤهل	دبلوم	9	144
	بكالوريوس	126	
	دراسات عليا	9	
الخبرة التربوية	أقل من 5 سنوات	51	144
	من 5 – 10 سنوات	38	
	أكثر من 10 سنوات	55	

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانه مكونة من (70) فقرة لقياس الأنماط الشخصية لدى مـديري المـدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية و الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع إلـى الأدب التربوي، والاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة كتحديد نمـط الشخـصيـة (التحليلـي، والتعبيري، والتفردي، والودي) وفقاً لنظريـة وليـم مارسـتون (William M Marston,) ودراسة (الرشيدي،2008) ودراسة(العنزي، 2009) ودراسة(أبو سمهدانة،2009)، في قيـاس الإبداع الإداري وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمـة عـن المـستجيب وهـي(النـوع الاجتماعي, والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: استبانه تحديد نوع نمط الشخصية (التحليلي، والتعبيري، والتفردي، والودي) وتـم الاعتماد في هذا الجزء على نظرية وليم مارستون(William M (Marston, .

الجزء الثالث: استبانة قياس مستوى الإبداع الإداري، حيث تم الاعتماد في تطوير هذا الجـزء، على دراسة (الرشيدي،2008)، ودراسة (العنزي، 2009) ودراسة(أبو سـمهدانة،2009)، بحيث تتضمن الأبعاد التالية: (حل المشكلات وصناعة القـرار، القابليـة للتغييـر، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع).

وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبـق نـادراً، لا

تنطبق إطلاقاً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(5-1)، بحيث يدل الـرقم (1) علـى(لا تنطبـق إطلاقاً) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

وتم اعتماد المعيار التالي : (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / ن = (5-1) / 3 = 1.33

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين(2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانه بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين وكان عددهم(12) من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من درجة صدق فقرات الاستبانه.

وطلب من المحكمين تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية حيث كانت عدد فقرات الاستبانة(66) فقرة كما هي مبينة في ملحق (أ)، وتم إضافة(4) فقرات لتصبح أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها(70) فقرة، تشمل الأنماط والإبداع كما هي مبينة في الملحق (ب).

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (20) مديراً ومديرة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول (2)

قيم معامل الثبات

الاستبانة	البعد	معامل الثبات
أنماط الشخصية	النمط التفردي	0.87
	النمط التحليلي	0.71
	النمط التعبيري	0.82
	النمط الودي	0.89
الإبداع الإداري	حل المشكلات وصناعة القرار	0.77
	القابلية للتغيير	0.80
	روح المجازفة	0.79
	سعة الاتصالات	0.71
	تشجيع الإبداع	0.87

يتبين من الجدول أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة.

وتم حساب معامل الارتباط: بين الأداء على الفقرة والأداء على كل نمط في الشخـصية للتحقق من الاتساق الداخلي والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (**3**)

معامل الارتباط بين الأداء على الفقرة والأداء على النمط لأداة الشخصية

النمط التفردي		النمط التحليلي		النمط التعبيري		النمط الودي	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.37**	12	0.39**	22	0.56**	32	0.54**
2	0.58**	13	0.54**	23	0.55**	33	0.54**
3	0.45**	14	0.69**	24	0.67**	34	0.57**
4	0.39**	15	0.62**	25	0.58**	35	0.52**
5	0.49**	16	0.39**	26	0.53**	36	0.38**
6	0.29**	17	0.32**	27	0.59**	37	0.64**
7	0.49**	18	0.46**	28	0.60**	38	0.44**
8	0.62**	19	0.69**	29	0.41**	39	0.45**
9	0.53**	20	0.68**	30	0.45**	40	0.58**
10	0.63**	21	0.38**	31	0.31**		
11	0.51**						

يتبين من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحـصائيا عنـد مـستوى الدلالة(α= **0.01**) وهذا يدل على أن ما تقيسه كل فقرة يقيسه النمط.

وتم حساب معامل الارتباط : بين الأداء على الفقرة والأداء على كل مجال في الإبـداع الإداري للتحقق من الاتساق الداخلي والجدول (**4**) يبين نتائج ذلك:

جدول (**4**)

معامل الارتباط بين الأداء على الفقرة والأداء على مجال الإبداع الإداري

حل المشكلات وصناعة القرار		القابلية للتغيير		روح المجازفة		سعة الاتصالات		تشجيع الإبداع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.55	8	**0.66	13	**0.57	18	**0.63	23	**0.62
2	**0.52	9	**0.69	14	**0.65	19	**0.53	24	**0.65
3	**0.58	10	**0.69	15	**0.71	20	**0.67	25	**0.58
4	**0.68	11	**0.65	16	**0.67	21	**0.66	26	**0.60
5	**0.58	12	**0.63	17	**0.60	22	**0.67	27	**0.61
6	**0.59							28	**0.52
7	0.60							29	**0.67
								30	**0.63

يتبين من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى(α= **0.01**) وهذا يدل على أن ما تقيسه كل فقرة يقيسه المجال.

6.3 متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات الديموغرافية وهي:

1. النوع الاجتماعي: وله فئتان:

1. ذكر 2.أنثى

2. المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات:

1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا

3. الخبرة التربوية: ولها ثلاثة مستويات:

1. (5) سنوات فأقل 2. من(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات

3. من(10) سنوات فأكثر

ب- المتغير المستقل: (الأنماط الشخصية): ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (التحليلي، التعبيري، التفردي، الودي).

جـ- المتغير التابع: (الإبداع الإداري): ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (حل المشكلات

وصناعة القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع).

7.3 المعالجات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول والثاني: تم استخدام مقـاييس الإحـصاء الوصـفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسـة، حيـث تـم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث والرابع: تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لكل متغير على حده.

السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتبـاط (بيرسـون) (Pearson Correlations)، لاختبار العلاقات الارتباطية بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

1.4 عرض النتائج:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجداول (9,8,7,6,5) تبين نتائج ذلك.

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط الشخصية

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الودي	3.87	0.55	مرتفع
التعبيري	3.74	0.59	مرتفع
التفردي	3.72	0.53	مرتفع
التحليلي	3.57	0.60	متوسط
الكلي	3,69	0.43	مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن النمط التحليلي كان تقديره متوسطاً, وباقي الأنماط كان تقـديرها مرتفعاً، وأقل تقدير كان للنمط (التحليلي) وأعلى تقدير كان للنمط (الودي).

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التفردي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	أحرص على إدارة المدرسة بطريقة بعيدة عن المجاملة معتبرا المصلحة العامة هي الأساس	4.45	.83	مرتفع
4	اشعر بعدم جدوى تكوين علاقات مع المرؤوسين داخل المدرسة	4.40	.84	مرتفع
6	أميل إلى الوضوح فيما اتخذه من قرارات لحل المشكلات المدرسية	4.20	.94	مرتفع
5	أتدخل بشكل مباشر وعلى الفور لحسم القرارات أثناء الاجتماعات بما يحقق أهداف المدرسة	4.13	.96	مرتفع
3	اشعر بعدم جدوى تشجيع المرؤوسين لتحمل مسؤوليات إضافية أو المشاركة في بعض السلطات	3.83	1.10	مرتفع
8	أتعامل مع التحديات والصعوبات دون ملل إذا كانت تؤدي إلى نتائج طيبة	3.72	1.17	مرتفع
10	أركز على الجوانب العلمية التطبيقية في إدارتي لمدرستي	3.67	1.13	مرتفع
11	أجتهد في تحقيق أهداف المدرسة سواء تلقيت مساعدة أم لا	3.62	1.15	متوسط
2	أسعى في مناقشتي للقضايا المدرسية التوصل إلى الحلول العملية لتحقيق أهداف المدرسة	3.43	1.17	متوسط
9	أبادر في تقديم ما أراه مناسباً لحل المشكلات المدرسية	2.78	1.25	متوسط
7	أحرص على تصحيح أخطائي التي ارتكبها	2.72	1.38	متوسط
	الكلــي	3.72	0.53	مرتفع

يتبين من الجدول (6) أن الفقرات (11,9,7,2) كان تقديرها متوسطاً وباقي الفقـرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أحرص على تصحيح أخطـائي التـي ارتكبهـا)

وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على إدارة المدرسة بطريقة بعيدة عـن المجاملـة معتبـرا المصلحة العامة هي الأساس).

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التحليلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
21	أحرص على الالتزام التام بالتعليمات والأنظمة	4.38	.77	مرتفع
12	أفضل العمل بعيدا عن العاملين بقـصد التفـرغ للتخطيط لمستقبل المدرسة	4.13	.97	مرتفع
17	أستمع جيداً لآراء الآخرين حتى لا اشغل نفـسي بجمع المعلومات المطلوبة لصناعة القرار	4.01	.97	مرتفع
18	أحرص على تحقيق الأهداف حتى اشعر أنني قد حققت ما أريد تحقيقه	4.00	1.06	مرتفع
16	أميل إلى أن أستشير وأسأل لكن في النهاية أفعل ما أراه مناسباً	3.90	1.05	مرتفع
20	أهتم بالتفاصيل الدقيقة وجمع المعلومات الخاصة بالعملية التربوية	3.53	1.20	متوسط
14	أشعر أنني منطقي فـي التعامـل مـع القـضايا التربوية	3.20	1.47	متوسط
19	أشجع العاملين على المبادرة استعداداً لاسـتكمال الأعمال	3.01	1.40	متوسط
15	أميل إلى الاستقلالية في بلورة أرائي لمحدوديـة علاقاتي الاجتماعية	2.90	1.32	متوسط
13	أحرص على الموازنة بين الخيـارات المتاحـة لاختيار الأنسب من بينها	2.65	1.40	متوسط
	الكلـــي	3.57	0.60	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن الفقرات (20,19,15,14,13) كان تقديرها متوسـطاً وبـاقي الفقرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أحرص على الموازنـة بـين الخيـارات المتاحة لاختيار الأنسب من بينها) وأعلى تقدير كان للفقرة (أحـرص علـى الالتـزام التـام بالتعليمات والأنظمة).

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التعبيري

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
30	أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيـام بالعمـل بصورة جيدة	4.34	.83	مرتفع
31	أقوم بتغيير أرائي باستمرار وفـق مـا يتطلبـه الموقف	4.29	.89	مرتفع
26	أحاول عندما أتأثر بموقف معين نقل التأثير إلـى الآخرين لمشاركتهم مشاعري	4.07	1.05	مرتفع
25	أشعر إنني أتأثر بالعواطف بسهولة	4.01	1.09	مرتفع
24	أفضل الحديث قبل بدء أي مهمة مدرسية	3.93	1.02	مرتفع
29	أحرص على تكوين علاقات جيده مع العـاملين داخل المدرسة	3.85	1.09	مرتفع
22	أعتمد على العلاقات الإنسانية في صياغة الكثير من القرارات المدرسية	3.69	1.12	مرتفع
27	أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكـون متميزاً في أي عمل أقوم به	3.33	1.40	متوسط
23	أميل إلى المجاملة في الأعمال الإداريـة داخـل المدرسة	3.08	1.36	متوسط
28	أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبداع في عملي	2.84	1.41	متوسط
	الكلـــي	3.74	0.59	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن الفقرات (28,27,23) كان تقديرها متوسطاً وبـاقي الفقـرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبـداع

في عملي) وأعلى تقدير كان للفقرة (أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيـام بالعمـل بـصورة جيدة).

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الودي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
38	أحرص على تكوين علاقات جيـدة مـع العاملين داخل المدرسة	4.27	.94	مرتفع
32	أحرص على احترام مشاعر العاملين فـي المدرسة	4.19	.95	مرتفع
33	أحاول الاهتمام بحاجات الآخرين وتحقيقها	4.09	.98	مرتفع
34	أحرص على وجود الثقة المتبادلـة بـين العاملين	4.03	.99	مرتفع
40	أشعر بعدم أهمية تنفيذ القواعد والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي بدقة	4.01	1.08	مرتفع
35	أميل للعلاقات الإنسانية بقصد القيام بتنفيذ المهام المدرسية بروح الفريق	3.96	1.14	مرتفع
37	أحاول التعاون مع العاملين بشكل كبير	3.82	1.06	مرتفع
39	أجيد فن الاستماع للعاملين	3.61	1.15	متوسط
36	أميل للدخول في عالم الخيال من اجل أن أكون متميزاً في أي عمل أقوم به	2.81	1.48	متوسط
	الكلـــي	3.87	0.55	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن الفقرتين (39,36) كان تقديرهما متوسطاً وباقي الفقرات كـان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميـزاً في أي عمل أقوم به) وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العـاملين داخل المدرسة).

السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقـة حائل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجداول (16,15,14,13,12,11) تبين نتائج ذلك:

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الإبداع الإداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
سعة الاتصالات	3.87	0.65	مرتفع
حل المشكلات وصناعة القرار	3.82	0.62	مرتفع
القابلية للتغيير	3.82	0.69	مرتفع
تشجيع الإبداع	3.75	0.64	مرتفع
روح المجازفة	3.54	0.72	متوسط
الكلـــي	3.82	0.54	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن جميع المجالات كان تقديرها مرتفعاً, مـا عـدا مجـال روح المجازفة كان تقديره متوسطاً, وأقل تقدير كان لمجال (روح المجازفة) وأعلـى تقـدير كـان لمجال (سعة الاتصالات).

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حل المشكلات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
2	أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها	4.09	.95	مرتفع
5	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل للمشكلات	4.06	1.01	مرتفع
1	أتمكن من صناعة قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	3.93	1.09	مرتفع
7	أستطيع صناعة قرارات دقيقة حتى في حال ندرة المعلومات المتاحة	3.89	1.07	مرتفع
6	أتوقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	3.75	1.07	مرتفع
4	أمتلك القدرة على صناعة القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	3.65	1.05	متوسط
3	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	3.37	1.22	متوسط
	الكلـــي	3.28	0.62	مرتفع

يتبين من الجدول (11) أن الفقرتين(4،3) كان تقديرهما متوسطاً وبـاقي الفقـرات كـان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها) وأعلى تقـدير كان للفقرة (أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها).

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القابلية للتغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
8	أحرص على إيجاد طرق جديـدة لتنفيـذ العمل	3.94	.98	مرتفع
10	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل مع التأكيد على استشارة العاملين في ذلك	3.84	1.00	مرتفع
11	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة أن تتعلم كيفيـة التعامـل معـه بمرونة وتكيف	3.79	1.07	مرتفع
12	أشجع على وضـع الخطـط المـستقبلية للتغيير والتطوير	3.78	.99	مرتفع
9	أكون في مقدمة الذين يحـاولون تجربـة فكرة أو طريقة جديدة	3.73	1.15	متوسط
	الكلـــي	3.82	0.69	مرتفع

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة (9) كان تقديرها متوسطاً وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديـدة) وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل).

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال روح المجازفة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
17	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	3.86	1.08	مرتفع
15	أميل إلى القيام بأعمال ذات طابع مخاطر عالية	3.70	1.13	مرتفع
16	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة	3.69	1.02	مرتفع
14	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	3.59	1.12	متوسط
13	أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	2.84	1.35	متوسط
	الكلـ ـ ـي	3.54	0.72	متوسط

يتبين من الجدول (13) أن الفقرتين (14,13) كان تقديرهما متوسطاً وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة) وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية).

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سعة الاتصالات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
19	أعمل على إيجاد قنوات اتـصال مفتوحـة مـع المعلمين	4.43	.89	مرتفع
21	أقوم بلقاءات غير رسـمية لمناقـشة المـشاكل الخاصة بالمعلمين	4.05	.92	مرتفع
20	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل خدمة العمل	4.04	.99	مرتفع
22	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص من العاملين في مدارس أخرى	3.77	1.03	مرتفع
18	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفيـة خارج حدود المدرسة	3.09	1.32	متوسط
	الكلـ ـي	3.87	0.65	مرتفع

يتبين من الجدول (14) أن الفقرة (18) كان تقديرها متوسطاً وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خـارج حـدود المدرسة) وأعلى تقدير كان للفقرة (أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين).

جدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشجيع الإبداع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
28	أمتلك قدرة على التعامـل مـع الأفـراد المبدعين	4.04	.93	مرتفع
29	أشجع الأفراد المبدعين في المدرسة	4.00	1.04	مرتفع
24	أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة	3.93	.94	مرتفع
23	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم	3.81	1.11	مرتفع
26	أحرص على جودة أداء العاملين بما يحقق تفوق الأهداف التربوية	3.81	.96	مرتفع
25	أعطي الموظفين الوقت والحرية للتغبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود	3.69	1.09	مرتفع
27	أقدم امتيازات لدعم المبدعين سواْ كانوا معلمين أم إداريين أم طلبة	3.41	1.12	متوسط
30	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلمون لتشجيع روح الإبداع	3.30	1.23	متوسط
	الكلـــي	3.75	0.64	مرتفع

يتبين من الجدول (15) أن الفقرتين (30,27) كان تقديرهما متوسطاً وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعاً, وأقل تقدير كان للفقرة (أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلمـون لتـشجيع روح الإبداع) وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلك قدرة في التعامل مع الأفراد المبدعين).

السؤال الثالث: هل توجـد فروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) **في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل تعزى إلى (النوع الاجتماعي, والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي) ؟**

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير لوحده على دور الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم، ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا بها أقل من (5) أفراد كما يبين الجدول(16):

جدول (16)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

الخبرة			المؤهل			المجموع
			دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	
أقل من 5	النوع	ذكر		21	2	23
		أنثى	1	25	2	28
	المجموع		1	46	4	51
من 5 – 10	النوع	ذكر		29		29
		أنثى	2	21	3	26
	المجموع		2	50	3	55
أكثر من 10	النوع	ذكر		17		17
		أنثى	6	13	2	21
	المجموع		6	30	2	38

بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويي النوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (17) يبين نتائج ذلك:

جدول(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

النوع الاجتماعي على أنماط الشخصية لدى مديري المدارس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التفردي	ذكر	3.81	0.46
	أنثى	3.64	0.58
	الكلي	3.72	0.53
النمط التحليلي	ذكر	3.72	0.58
	أنثى	3.44	0.59
	الكلي	3.57	0.60
النمط التعبيري	ذكر	3.88	0.50
	أنثى	3.61	0.63
	الكلي	3.74	0.59
النمط الودي	ذكر	3.86	0.48
	أنثى	3.87	0.62
	الكلي	3.87	0.55

يتبين من الجدول (17) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويي النوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (18) يبين نتائج ذلك:

جدول(18)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي في **الأ**نماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	النمط التفردي	1.11	1	1.11	3.93	.04
	النمط	2.88	1	2.88	8.31	.00

	التحليلي					
	النمط التعبيري	2.61	1	2.61	7.83	.00
	النمط الودي	0.00	1	0.00	0.01	.92
الخطأ	النمط التفردي	40.08	142	0.28		
	النمط التحليلي	49.20	142	0.34		
	النمط التعبيري	47.40	142	0.33		
	النمط الودي	44.45	142	0.31		
المجموع	النمط التفردي	41.19	143			
	النمط التحليلي	52.08	143			
	النمط التعبيري	50.01	143			
	النمط الودي	44.46	143			

يتبين من الجدول(18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ النوع الاجتماعي على النمط التفردي والنمط التحليلـي والـنمط التعبيـري وكانت الفروق لصالح الذكور كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية جدول (17).

بالنسبة للمؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات المؤهـل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (19) يبين نتائج ذلك:

جدول(19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التفردي	دبلوم	3.67	0.46

	بكالوريوس	3.76	0.51
	دراسات عليا	3.26	0.71
	الكلي	3.72	0.53
النمط التحليلي	دبلوم	3.77	0.42
	بكالوريوس	3.59	0.61
	دراسات عليا	3.12	0.44
	الكلي	3.57	0.60
النمط التعبيري	دبلوم	3.71	0.53
	بكالوريوس	3.77	0.58
	دراسات عليا	3.40	0.73
	الكلي	3.74	0.59
النمط الودي	دبلوم	3.90	0.66
	بكالوريوس	3.88	0.55
	دراسات عليا	3.71	0.49
	الكلي	3.87	0.55

يتبين من الجدول (19) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (20) يبين نتائج ذلك:

جدول(20)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	النمط التفردي	2.13	2	1.06	3.84	0.02
	النمط التحليلي	2.25	2	1.12	3.19	0.04
	النمط التعبيري	1.19	2	.59	1.72	0.18
	النمط الودي	.23	2	.11	.37	0.68
الخطأ	النمط التفردي	39.06	141	.27		
	النمط التحليلي	49.82	141	.35		
	النمط التعبيري	48.82	141	.34		
	النمط الودي	44.22	141	.34		
المجموع	النمط التفردي	41.19	143			

النمط التحليلي	52.08	143
النمط التعبيري	50.01	143
النمط الودي	44.46	143

يتبين من الجدول(20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ المؤهل العلمي على النمط التفردي والتحليلي ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تـ ـم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (21) يبين نتائج ذلك:

جدول(21)

مقارنات شافيه لأثر المؤهل العلمي في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

النمط	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
النمط التفردي	دبلوم	بكالوريوس	-0.0	.89
		دراسات عليا	0.41	.25
	بكالوريوس	دراسات عليا	(*) 0.50	.02
النمط التحليلي	دبلوم	بكالوريوس	0.18	.66
		دراسات عليا	0.65	.06
	بكالوريوس	دراسات عليا	0.47	.07

يتبين من الجدول (21) أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل بكـالوريوس وذوي المؤهـل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس.

بالنسبة للخبرة التربوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الخبـرة الإدارية والجدول (22) يبين نتائج ذلك:

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الخبرة التربوية في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التفردي	أقل من 5	3.61	0.57
	من 5 – 10	3.80	0.50
	أكثر من 10	3.76	0.52
	الكلي	3.72	0.53
النمط التحليلي	أقل من 5	3.50	0.64
	من 5 – 10	3.61	0.52
	أكثر من 10	3.62	0.65
	الكلي	3.57	0.60
النمط التعبيري	أقل من 5	3.62	0.60
	من 5 – 10	3.79	0.59
	أكثر من 10	3.83	0.55
	الكلي	3.74	0.59
النمط الودي	أقل من 5	3.79	0.57
	من 5 – 10	3.83	0.55
	أكثر من 10	4.02	0.51
	الكلي	3.87	0.55

يتبين من الجدول (22) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة التربوية لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (23) يبين نتائج ذلك:

جدول(23)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة التربوية في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	النمط التفردي	.990	2	0.49	1.73	0.18
التربوية	النمط التحليلي	.433	2	0.21	.59	0.55
	النمط التعبيري	1.14	2	0.57	1.65	0.19
	النمط الودي	1.29	2	0.64	2.11	0.12
الخطأ	النمط التفردي	40.20	141	0.28		
	النمط التحليلي	51.65	141	0.36		
	النمط التعبيري	48.87	141	0.34		
	النمط الودي	43.16	141	0.30		
المجموع	النمط التفردي	41.19	143			
	النمط التحليلي	52.08	143			
	النمط التعبيري	50.01	143			
	النمط الودي	44.46	143			

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ الخبرة التربوية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل مـن وجهـة نظرهم تعزى إلى (النوع الاجتماعي, والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي) ؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير لوحده على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهـة

نظرهم ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا بها أقل من (5) أفراد كما يبـين الجدول(16):

بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مـستويي النـوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (24) يبين نتائج ذلك:

جدول24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي

النوع الاجتماعي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات وصناعة القرار	ذكر	3.82	0.57
	أنثى	3.82	0.66
	الكلي	3.82	0.62
القابلية للتغيير	ذكر	3.84	0.64
	أنثى	3.79	0.74
	الكلي	3.82	0.69
روح المجازفة	ذكر	3.62	0.68
	أنثى	3.46	0.76
	الكلي	3.54	0.72
سعة الاتصالات	ذكر	3.99	0.53
	أنثى	3.77	0.72
	الكلي	3.87	0.65

تشجيع الإبداع	ذكر	3.84	0.58
	أنثى	3.66	0.68
	الكلي	3.75	0.64
الكلي	ذكر	3.82	0.50
	أنثى	3.70	0.56
	الكلي	3.76	0.53

يتبين من الجدول (24) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويي النوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (25) يبين نتائج ذلك:

جدول(25)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	حل المشكلات	0.000	1	0.000	0.00	0.96
	القابلية للتغيير	0.107	1	.107	0.22	0.64
	روح المجازفة	0.944	1	.944	1.78	0.18
	سعة الاتصالات	1.753	1	1.75	4.23	0.04
	تشجيع الإبداع	1.135	1	1.13	2.76	0.09
	الكلي	0.511	1	.511	1.76	0.18
الخطأ	حل المشكلات	55.33	142	.390		
	القابلية للتغيير	69.31	142	.488		
	روح المجازفة	75.04	142	.528		
	سعة الاتصالات	58.74	142	.414		
	تشجيع الإبداع	58.33	142	.411		
	الكلي	41.03	142	.289		
المجموع	حل المشكلات	55.33	143			
	القابلية للتغيير	69.41	143			

روح المجازفة	75.99	143
سعة الاتصالات	60.49	143
تشجيع الإبداع	59.46	143
الكلي	41.55	143

يتبين من الجدول(25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لـ النوع الاجتماعي على مجال سعة الاتصالات وكانت الفروق لصالح الذكور كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية جدول (26).

بالنسبة للمؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (26) يبين نتائج ذلك:

جدول(26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات وصناعة القرار	دبلوم	3.84	0.85
	بكالوريوس	3.83	0.60
	دراسات عليا	3.65	0.63
	الكلي	3.82	0.62
القابلية للتغيير	دبلوم	3.73	1.02
	بكالوريوس	3.87	0.63
	دراسات عليا	3.13	0.88
	الكلي	3.82	0.69
روح المجازفة	دبلوم	3.64	0.79
	بكالوريوس	3.57	0.72
	دراسات عليا	3.02	0.50
	الكلي	3.54	0.72
سعة الاتصالات	دبلوم	3.62	0.92
	بكالوريوس	3.90	0.63
	دراسات عليا	3.80	0.50
	الكلي	3.87	0.65
تشجيع الإبداع	دبلوم	3.61	0.72
	بكالوريوس	3.78	0.61
	دراسات عليا	3.50	0.95
	الكلي	3.75	0.64
الكلي	دبلوم	3.69	0.79
	بكالوريوس	3.79	0.50
	دراسات عليا	3.44	0.62
	الكلي	3.76	0.53

يتبين من الجدول (26) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوسـاط الحـسابية لمـستويات المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تـم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (27) يبين نتائج ذلك:

جدول(27)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	حل المشكلات	.290	2	.145	.371	.691
	القابلية للتغيير	4.709	2	2.354	5.130	.007
	روح المجازفة	2.635	2	1.318	2.533	.083
	سعة الاتصالات	.723	2	.362	.853	.428
	تشجيع الإبداع	.861	2	.431	1.036	.357
	الكلي	1.087	2	.543	1.893	.154
الخطأ	حل المشكلات	55.046	141	.390		
	القابلية للتغيير	64.709	141	.459		
	روح المجازفة	73.355	141	.520		
	سعة الاتصالات	59.774	141	.424		
	تشجيع الإبداع	58.606	141	.416		
	الكلي	40.463	141	.287		
المجموع	حل المشكلات	55.335	143			
	القابلية للتغيير	69.418	143			
	روح المجازفة	75.990	143			
	سعة الاتصالات	60.498	143			
	تشجيع الإبداع	59.467	143			
	الكلي	41.550	143			

يتبين من الجدول(27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لـ المؤهل

العلمي على مجال القابلية للتغيير فقط, ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (28) يبين نتائج ذلك:

جدول(28)

مقارنات شافيه لأثر المؤهل العلمي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
دبلوم	بكالوريوس	-.1429	.830
	دراسات عليا	.6000	.175
بكالوريوس	دراسات عليا	.7429(*)	.008

يتبين من الجدول (28) أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل بكـالوريوس وذوي المؤهـل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس.

بالنسبة للخبرة التربوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الخبـرة التربوية و الجدول (29) يبين نتائج ذلك:

جدول(29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات

الخبرة التربوية على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات وصناعة القرار	أقل من 5	3.71	0.61
	من 5 – 10	3.89	0.60
	أكثر من 10	3.87	0.65
	الكلي	3.82	0.62
القابلية للتغيير	أقل من 5	3.77	0.69
	من 5 – 10	3.87	0.67
	أكثر من 10	3.80	0.74
	الكلي	3.82	0.69
روح المجازفة	أقل من 5	3.52	0.73
	من 5 – 10	3.50	0.70
	أكثر من 10	3.61	0.77
	الكلي	3.54	0.72
سعة الاتصالات	أقل من 5	3.92	0.69
	من 5 – 10	3.85	0.62
	أكثر من 10	3.85	0.63
	الكلي	3.87	0.65
تشجيع الإبداع	أقل من 5	3.66	0.62
	من 5 – 10	3.78	0.65
	أكثر من 10	3.83	0.65
	الكلي	3.75	0.64
الكلي	أقل من 5	3.71	0.52
	من 5 – 10	3.78	0.52
	أكثر من 10	3.80	0.58
	الكلي	3.76	0.53

يتبين من الجدول (29) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة التربوية ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (30) يبين نتائج ذلك:

جدول(30)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة التربوية على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة التربوية	حل المشكلات	.917	2	.459	1.188	0.308
	القابلية للتغيير	.258	2	.129	.263	0.769
	روح المجازفة	.294	2	.147	.274	0.761
	سعة الاتصالات	.143	2	0.071	.167	0.847
	تشجيع الإبداع	.716	2	.358	.859	0.426
	الكلي	.223	2	.111	.380	0.685
الخطأ	حل المشكلات	54.418	141	.386		
	القابلية للتغيير	69.160	141	.490		
	روح المجازفة	75.696	141	.537		
	سعة الاتصالات	60.355	141	.428		
	تشجيع الإبداع	58.751	141	.417		
	الكلي	41.327	141	.293		
المجموع	حل المشكلات	55.335	143			
	القابلية للتغيير	69.418	143			
	روح المجازفة	75.990	143			
	سعة الاتصالات	60.498	143			
	تشجيع الإبداع	59.467	143			
	الكلي	41.550	143			

يتبين من الجدول(30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ الخبرة التربوية.

السؤال الخامس: هل توجـد علاقة ذات دلالـة إحصائيـة عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبـداع الإداري من جهة نظرهم ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين أداء أفراد عينـة الدراسـة لأنماط الشخصية وأداة الإبداع الإداري والجدول (31) يبين نتائج ذلك:

جدول (31)

معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الشخصية و درجة الإبداع الإداري

	حل المشكلات	**القابلية للتغيير**	**روح المجازفة**	**سعة الاتصالات**	**تشجيع الإبداع**	**الكلي**
النمط التفردي	0.42 (**)	0.40 (**)	0.46 (**)	0.31 (**)	.40 0(**)	.49 0(**)
النمط التحليلي	0.38 (**)	.37 0(**)	0.48 (**)	0.21 (*)	.30 0(**)	.43 0(**)
النمط التعبيري	.53 0(**)	.54 0(**)	.41 0(**)	.43 0(**)	0.46 (**)	.58 0(**)
النمط الودي	.53 0(**)	0.51 (**)	.48 0(**)	0.50 (**)	0.54 (**)	.63 0(**)

يتبين من الجدول (32) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالـة إحـصائيا عنـد مستوى الدلالة (α = 0.01), بالنسبة لمجال حل المشكلات كانت أكبر قيمـة لمعامـل الـنمط التعبيري والودي, وبالنسبة لمجال **القابلية للتغيير** كانت اكبر قيمة لمعامل النمط التعبيري, أمـا مجال **روح المجازفة** كانت أكبر قيمة لمعامل النمط التحليلي والودي, وبالنسبة لمجـال **سـعة الاتصالات** كانت أكبر قيمة لمعامل النمط الودي, ومجال **تشجيع الإبداع** والكلي كانت أكبر قيمة كذلك للنمط الودي.

2.4 مناقشة النتائج:

1 - أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن المتوسط الحسابي للنمط التحليلي كان تقديره متوسطاً, وباقي الأنماط كان تقديرها مرتفعاً ولم يوجد أي نمط كان تقديره منخفضاً, وأقل تقدير كان للنمط (التحليلي) وأعلى تقدير كان للنمط (الودي), وقد يعزى ذلك لعدم اهتمام معظم مديري المدارس بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بإدارة المدرسة وعدم استماع بعض مديري المدارس لمشاكل واقتراحات المعلمين وهذا يتعارض مع خصائص النمط التحليلي، أما بالنسبة لنتيجة النمط الودي فقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع السعودي المحافظ والذي يدعو إلى التحلي بتعاليم الدين الإسلامي مثل التعاون والتسامح والإيثار وحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين بود ومحبة.

أما بالنسبة لفقرات النمط التفردي فقد كان أقل تقدير للفقرة (أحرص على تصحيح أخطائي التي ارتكبها) وقد يعزى ذلك إلى عدم اكتشاف مديري بعض المدارس الأخطاء التي يرتكبونها, أو قناعة بعضهم بأنهم على صواب في كل القرارات التي يتخذونها والأعمال التي يقومون بها، وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على إدارة المدرسة بطريقة بعيدة عن المجاملة معتبراً المصلحة العامة هي الأساس) وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على أداء الأعمال المناطة بهم على أكمل وجه دون الاهتمام بمصالحهم الشخصية وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وبالنسبة لفقرات النمط التحليلي كان أقل تقدير للفقرة (أحرص على الموازنة بين الخيارات المتاحة لاختيار الأنسب من بينها) وقد يعزى ذلك إلى سعة واطلاع بعض مديري المدارس وخبراتهم في اتخاذ القرارات بحيث أصبحت فكرة وضع الخيارات واختيار الأنسب منها عملية روتينية، وأن معظم مديري المدارس قادرين على اختيار حل جيد ومناسب للمشاكل التي تواجههم في عملهم, وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على الالتزام التام بالتعليمات والأنظمة) وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم السعودية وأن هذه اللوائح والأنظمة مسلم بها ويجب احترامها وإتباعها.

وبالنسبة لفقرات النمط التعبيري كان أقل تقدير للفقرة (أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبداع في عملي), وقد يعزى ذلك إلى عدم قناعة بعض مديري المدارس في توظيف الخيال والأحلام في العمل، وهذا قد يكون نابعاً من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف وثقافة المجتمع السعودي الذي يحكم العقل والمنطق في التعامل مع أمور الحياة بشكل عام وأمور العمل بشكل

خاص, وأعلى تقدير كان للفقرة (أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيام بالعمل بصورة جيـدة), وقد يعزى ذلك إلى طبيعة النفس البشرية والتي غالباً ما تكون بحاجة إلى التعزيز والتقدير عنـد قيام الفرد بأداء مهمة بطريقة جيدة وغير مألوفة وإبداعية، كما يصرح في ذلك ماسلو في هـرم الحاجات، الذي افترض أنه يوجد دخل كل فرد تنظيم هرمي لحاجات خمـس هـي: الحاجـات الفسيولوجية أو العضوية، والحاجة إلى الشعور بالأمن، والحاجة إلى المحبـة، والحاجـة إلـى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات.

أما بالنسبة لفقرات النمط الودي فقد كان أقل تقدير للفقرة (أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميزاً في أي عمل أقوم به), وقد اتفقت هذه النتيجة مـع نتيجـة فقـرة الـنمط التعبيري التي كانت أقل تقدير وهي(أشعر أن الخيال ولأحلام تساعدني على الإبداع في عملي), وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل المدرسة), وقـد يعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بتعاليم الدين الإسلامي والذي يدعو إلى اللين والتعـاون والتواضع وحسن المعاملة مع الآخرين.

2 - أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى أن المتوسط الحسابي لجميع مجـالات الإبـداع كان تقديره مرتفعاً, ماعدا مجال روح المجازفة فقد كان تقديره متوسطاً, ولم يوجد أي مجـال كان تقديره منخفضاً, وأقل تقدير كان لمجال (روح المجازفة), وقد يعزى ذلـك إلـى التـزام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة والأسس والتعليمات, وهذا لا يترتب عليه مجازفة فـي اتخـاذ القرارات, وأعلى تقدير كان لمجال (سعة الاتصالات), وقد يعزى ذلك إلى طبيعة دور المـدير والذي هو حلقة الوصل بين المعلمين والإدارة التعليمية والمدارس الأخرى، فالمدير يكون علـى تواصل مع إدارة التعليم العليا في وزارة التربية والتعليم وهو كذلك وبحكم عمله على تواصـل دائم مع المجتمع المحلي كـ(أولياء الأمور، ورؤساء المراكز، وشيوخ القبائل).

وبالنسبة لفقرات مجال حل المشكلات كان أقل تقدير للفقرة (أحاول اكتـشاف المـشكلات بهدف حلها) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض المديرين في البحث عن المـشكلات أكثـر مـن اهتمامهم في حل هذه المشكلات مثل تحديد المشكلات المتعلقـة بتـسرب الطلبـة,والحـضور والغياب، ومتابعة المعلمين من حيث الطرق والأساليب التي يستخدمونها في تدريسهم، وأعلـى تقدير كان للفقرة (أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها), وقد يعزى ذلك إلى تفويض بعض مديري المدارس صلاحيات للعاملين في المدرسة ضمن حـدود معينـة

لمناقشة المشكلات البسيطة التي تواجه العمل، وهذا التفويض نابع من ثقة وزارة التربية والتعليم بمديري المدارس الذين تم إعدادهم من قبل الوزارة من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية.

وبالنسبة لفقرات مجال القابلية للتغيير كان أقل تقدير للفقرة (أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة), وقد يعزى ذلك إلى عدم مخاطرة بعض مديري المـدارس فـي تجربة أفكار جديدة لم يتم تجربتها خوفاً من الفشل الذي قد يترتب على تطبيقها, وأعلـى تقـدير كان للفقرة (أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل), وقد يعزى ذلك إلى التقدم التكنولوجي والتقني في مجال التعليم والذي يعد من الاهتمامات الرئيسية التي توليها وزارة التربية والتعلـيم في المملكة العربية السعودية لتطوير قطاع التعليم بصورة عامة.

وبالنسبة لفقرات مجال روح المجازفة كان أقل تقدير للفقرة (أعمل ضمن فريـق تـسوده روح المجازفة), وقد يعزى ذلك إلى خوف المديرين من النتائج المترتبة علـى العمـل بـروح المجازفة أو المخاطرة, وقد يعزى ذلك أيضا إلى تقيد المـديرين بتطبيـق الأنظمـة والأسـس والتعليمات, وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية), وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربيـة الـسعودية لمـديري المدارس والتي تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرون, الذي يتطلب إعداد قادة مبـدعين قادرين على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

وبالنسبة لفقرات مجال سعة الاتصالات كان أقل تقدير للفقرة (أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المدرسة), وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض مديري المـدارس بالعمل داخل المدرسة مثل متابعة المعلمين وسير العملية التعليمية داخل المدرسة والتي تتطلب منه الجهد والوقت عن أي عمل خارج حدود المدرسة, وأعلى تقدير كان للفقرة (أعمـل علـى إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين), وقد يعزى ذلك إلى قناعة بعض مديري المدارس بأن كسب ود المعلمين يساعد على قيام المعلم بالأعمال الموكولة إليه على أكمل وجه مما يساهم في فاعلية سير العملية التعليمية في المدرسة مثل بناء علاقات مـع مـديري الـدوائر الحكوميـة الأخرى في منطقة حائل، وربما يكون السبب وراء ذلك هو ضيق الوقت والمسؤولية المؤكلـة لمديري المدارس.

وبالنسبة لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان أقل تقدير للفقرة (أقوم بتعميم أية أفكار جديـدة يقدمها المعلمون لتشجيع روح الإبداع), وقد يعزى ذلك إلى انشغال بعض مديري المدارس فـي

الأعمال الإدارية في المدرسة من متابعة الطلاب والمعلمين والعاملين وأمور أخـرى, وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلاك قدرة في التعامل مع الأفراد المبدعين), وقد يعزى ذلك إلى الاهتمـام الذي توليه وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في تشجيع المبدعين الأمر الـذي يساعد في تطوير العملية التعليمية.

3 - أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوي في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ ـ النـوع الاجتماعي على النمط التفردي والنمط التحليلي والنمط التعبيري وكانت الفروق لصالح الـذكور وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر حماساً ويتقبلون مواجهة التحديات، وأنهم غالبـاً يحكمـون عقولهم ومنطقهم في التعامل مع أمور الحياة بشكل أكبر من الإناث, وقد يعزى كـذلك إلـى أن الذكور أكثر منطقية واقل اهتماماً بالخيال والأحلام، وأكثر تحملاً لضغوط العمل من حيث الوقت والجهد وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرواشـدة,2007؛ عبـدالفتاح ,1995 ؛الكـساسبة ,2008؛ فانج، fang, 2000), واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة ,2009 ؛ قطينة, 1995).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ ـ المؤهـل العلمي على النمط التفردي والتحليلي وكانت الفروق بين ذوي المؤهل بكالوريوس وذوي المؤهل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس وقد يعزى ذلك إلى أن حملة درجة البكالوريوس لا يترددون في التصحيح وتغيير الواقع الذي يعيشونه لأنه قد يكون عندهم طموح للحصول على الامتيازات التي حصل عليها حملة درجة الماجستير مثل الزيادة في سلم الرواتـب، حيـث أن حملة درجة الماجستير يتم تعيينهم على المستوى السادس، أما حملة درجة البكـالوريوس فيـتم تعيينهم على المستوى الخامس, وتختلف هذه النتيجة مع دراسـة (قطينـة ,1995؛ الـصرايرة 2009).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ فـي دور أنمـاط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظـرهم تعـزى لـ ـ الخبرة التربوية وقد يعزى ذلك إلى أن مهام مدير المدرسة هي نفسها لمدير له خدمة سنة

أو أكثر فكل مدير مطالب بتطبيق الانظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والعليم في المملكة العربية السعودية، بغض النظر عن خبرته التربوية في المدرسة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (قطينة ,1995) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة 2009).

4 - أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لـ النوع الاجتماعي على مجال سعة الاتصالات وكانت الفروق لصالح الذكور, وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمعات العربية بشكل عام والمجتمع السعودي بشكل خاص والتي تعطي دور للذكر أكثر من الأنثى في إدارة شؤون الحياة ومن ضمنها ما يتعلق بإدارة المدارس, واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرحالة ,2002 ؛ العنزي ,2009) , وتختلف مع دراسة أبو سمهدانة 2009) .

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لـ المؤهل العلمي على مجال القابلية للتغيير فقط, والفروق كانت بين ذوي المؤهل بكالوريوس وذوي المؤهل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس, وقد يعزى ذلك إلى أن حملة درجة الدبلوم قد اعتادوا على أساليب وطرق معينة للقيام بأعمالهم مما جعلهم غير مهتمين بالبحث عن طرق وأساليب جديدة, وبالنسبة لحملة درجة الماجستير فإنهم قد يشعرون بأن المستوى العلمي الذي وصلوا له يجعلهم ليسوا بحاجة إلى التغيير, على العكس من حملة درجة البكالوريوس فقد يكون لديهم من الطموح ما يدفعهم لمجاراة زملائهم من حملة درجة الماجستير من حيث المعلومات والامتيازات التي حصلوا عليها ولذلك يقوى دافعهم للتغيير , واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس ,1991 ؛ وأبو سمهدانة ,2009).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لـ الخبرة التربوية, وقد يعزى ذلك إلى أن المهام الموكولة إلى مدير المدرسة هي نفسها من تطبيق الأنظمة والتعليمات ,التعامل مع الطلبة, التعامل مع العاملين, التعامل مع المجتمع المحلي لا تميز بين مدير خدمته سنة أو ست سنوات فأكثر, واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي, 2009), واختلفت مع دراسة (الرشيدي ,2008؛ أبو سمهدانة ,2009) .

5 - أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α = 0.01), بالنسبة لمجال حل المشكلات كانت أكبر قيمة لمعامل النمطين التعبيري والودي, وبالنسبة لمجال القابلية للتغيير كانت أكبر قيمة لمعامل النمط التعبيري, أما مجال روح المجازفة كانت أكبر قيمة لمعامل النمطين التحليلي والودي, وبالنسبة لمجال سعة الاتصالات كانت أكبر قيمة لمعامل النمط الودي, ومجال تشجيع الإبداع والكلي كانت اكبر قيمة كذلك للنمط الودي, وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم السعودية في تشجيع مبادرات المديرين الإبداعية, وتوفير الجو المناسب لمديري المدارس الذي يساعدهم على الإبداع بغض النظر عن أنماط شخصياتهم بشكل عام، أما فيما يتعلق بالنمط الودي فقد تعزى هذه النتيجة إلى الجو العام الذي يسود في المدرسة التي يديرها مدير يمتاز بنمط شخصية ودي، مما يجعله محبباً أكثر لدى المعلمين وكذلك الطلبة، لقربه منهم وتواضعه لهم.

3.4 التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1- إجراء المزيد من الدراسات على نفس الموضوع وعلى مجتمعات مختلفة مثل الموقع الجغرافي والمرحلة الدراسية وكذلك العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط الشخصية مع متغيرات أخرى.

2- تعريف المديرين والمديرات بأنماط الشخصية وخاصة النمط الودي من خلال ورش تدريبية ومحاضرات حيث أظهرت النتائج أن أكبر قيم معاملات الارتباط كانت بين النمط الودي ومجالات الإبداع الإداري.

3- تنظيم دورات تدريبية للمديرات تتعلق بموضوع الإبداع الإداري وخاصة حملة درجة الدبلوم.

4- تبني وزارة التربية والتعليم لبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري، مثل إزالة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري.

5- توعية القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالإبداع الإداري بعقد الورش التدريبية والمحاضرات وزيادة الحوافز والمكافآت لرفع المعنويات للعاملين في المؤسسات التربوية.

6- تبني وزارة التربية والتعليم المديرين المبدعين وتنمية المبادرات الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مدارس المملكة العربية السعودية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبو سمهدانة، أسماء خضر(2009)، **درجة إدراك وممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للقيادة الإبداعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

أبو فارس، محمود عودة (1991)، **الإبداع الإداري لدى المعلمين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

أحمد، سهير كامل(2003)، **سيكولوجية الشخصية.** ط1، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

ألخوري، توما جورج (1996) **الشخصية سلوكها وعلاقتها بالتعلم.** المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

بدران، عمرو حسن أحمد (2005)، **الشخصية.** مكتبة الإيمان، القاهرة، مصر.

جادة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير (2006) **إدارة الإبداع والابتكار.** دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجهني، ضاحي ضحيان(2006) **تقنين قائمة نيو للشخصية لفئة الراشدين الذكور من(17-40) سنة في البيئة السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حسن، رواية (2004)، **السلوك التنظيمي المعاصر.** الدار الجامعية،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حيثور، عبد العزيز صالح(2000)، **الإدارة العامة المقارنة.** دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الدهان، أميمه(1998) الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة**. مجلة تنمية الرافدين،** جامعة الموصل، العراق، العدد26، ص 86.

الرحالة، سامي(2002**)، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الرشيدي، عيد عايش(2008)، **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة،، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الرفاعي، ياسر(2010) **تحليل الشخصة**، متوفر عبر:
.http://www.discprofile/williammoultonmarston.htm

الرواشدة، رائف عبد الوهاب(2007)، **العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لدى هولاند.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،الكرك،الأردن.

رياض، سعد(2005)، **الشخصية: أنواعها، أمراضها، فن التعامل معها.** ط1، مؤسسة أقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر.

الزغول، عماد عبدا لرحيم (2003) **نظريات التعلم**. دار الشروق للنـشر والتوزيـع، عمـان، الأردن.

زهران، حامد (1978) **الصحة النفسية والعلاج النفسي**. عالم الكتاب، القاهرة، مصر.

السرحي، إبراهيم أحمد(2002)، **السلوك وبناء الشخصية بين النظريات الغربية وبين المنظور الإسلامي**. ط1، دار لإعلام للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.

الشرعة، حسين سالم، والعبداللة، يوسف محمد (2003) أنماط الشخصية الأساسية عند أيزنـك وعلاقتها بالقلق والشعور بالوحدة والتحصيل. **مؤتة للبحوث والدراسـات** مجلـد18(1)، 245ـ279.

صالح، مامون(1988) **الشخصية: بناؤها، تكوينها، أنماطها، اضطرابها.** دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصرايرة، سوزان حسن(2009)، **الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(2001)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم.** الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

عارف، حسين(2001)، **السلوك التنظيمي**. ط1، دار يافا العلمية، عمان، الأردن.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ(1995)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. **مجلة الإداري.** مسقط، السنة (17) عدد (60) ص 49-74.

عبد ا ، محمد قاسم (1991)، **الشخصية: استراتيجياتها، ونظرياتها، وتطبيقاتهـا الإكلينيكيـة والتربوية: الشخصية والعلاج النفسي.** ترجمة وتعريب، الطبعة الأولـى، دار المكتبـي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

عبدا لخالق،أحمد محمد(1996)**، قياس الشخصية.** مجلس النشر العلمي، الكويت.

عبدالرحمن، محمد السيد(1998)، **نظريات الشخصية**. دار قباء للطباعـة والنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

عبدالعزيز، سعيد(2006)، **المدخل إلى الإبداع**. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عساف، عبد المعطي، (1995) معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. **مجلة الإداري**. مسقط، السنة (17) مجلد (18) عدد ، (62) ص 2.

عطية، طارق إبراهيم(2007)، **الشخصية الإنسانية بين الحقيقة وعلم النفس**. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

عفان، نصر جورج(2003)، **الشخصية المبدعة.** ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

علام، صلاح الدين(2002)، **القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسياتة وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة.** دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

العميان، محمود(2004**)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، طلاب بن رطيان(2006)، **الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العنزي، مبارك عبدا ،(2009)، **علاقة تفويض الصلاحيات بالإبـداع الإداري لـدى وكـلاء مدارس منطقة تبوك من وجهة نظرهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتـة، الكرك، الأردن.

العيسوي، عبدالرحمن(1993**)، دراسات نفسية ميدانية**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الغرايبه، خالد(2003)، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز(2002)، "**مفهوم الإبداع الإداري وتنميته**". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الثالث/لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنعقد في بيروت من 28-31 أكتوبر، تحت عنوان القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ص 548.

القحطاني، سالم(2002) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية، (2) مجلد(14)، ص ص 327- 373.

القريوتي، محمد قاسم(2009)، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**. ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القطاونة، منار(2000)، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية**. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

قطينة، رولى عبد الغني رشاد(1995)، **أثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكساسبة، هبة داود(2008)، **العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتوافق لدى طلبة جامعة مؤتة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ماضي، محمد توفيق(2002)، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

معجم الوسيط(1980). مطابع دار المعرفة.

المعلم، طه(2003)**، مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

موسى، النبهان(2004)، **أساسيات القياس في العلوم السلوكية.** ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الميلادي، عبد المنعم(2006)، **الشخصية وسماتها.** الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

نصر، عزة جلال مصطفى(2008)، **الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية.** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

النعمة، طه والعجيلي، صباح(2004)، **مدخل إلى علم النفس.** مطبعة المجمع العلمي، بغداد.

اليحيوي، صبرية مسلم(2007) الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **المجلة التربوية.** المجلد الحادي والعشرون، العدد 82، ص54-60 مارس 2007هـ.

ب- المراجع الأجنبية:

Boomer,M, and D.Jalaja(2002) The lnnovation Work Work Environment of Highech SMEs in the USA and Canada **"R&D Management,** Vol. 32, No.5pp.379_386.

Burdsal, C.A & Schwartz, S .A (1975). The relation of personality trits as measured in the questionnaire medium and by self-ratincs. **journal of psychology.**91(2). P 173.

Chandan, J. 1994, **Organizational Behavior**, New York University, United state of America.

Cohen, B. (1999) Fostering Innovation in A Large Human, **Administration in Social Work.** Vol. 23.

De Fruyt, F and Mervielde, l.(1999).RlASEC types anaits d big five traits sa pedictors of employment status and nature ofemploymdnt.**Personnel psychology ,52,** p701_727.

Gerald C.Ubben(2000):"Principal: The Creative Leadership for **Effective Schools**" USA:Allyn & Bacon.

Heila,P.(1995) **The Creative and Innovative University Library**. Ph.D, Dissertation A. B Stracts, University Of Preroria, Sourh Africa. DAI- A 55/12.

Holland, J.L. Johnston, J.A and Asama, F,N.(1994). More evidence for the relationship between Hollands personality types and personality variables.**Journal of Career Assessment, 2** (4), p331_340. http://www.disprofile.com/williammoultonoultonmars.htm

Johnson, Garolbradly. (1997). Personality Traits and Learning Styles:Factors affecting the gifted students**. Dissertation Abstracts international,** 57(11), P 4648.pp(9711696).

Kathleen J. Wheelihan, (2004), “**Creativity for success**”, Achiever Newsletter, p. 1.
Li-Fung, Zhang. (2000). Ate Thinking Styles and personality Types Related? **Educational Psychology**. 20 (3) P 271. r School Climate
Medina, Phyllis L.(2000).Lernationaleader social Powerand subordinate creativity, **Dissertation Abstract international** 63/03.p.1682.
Orpen, c.(1976).Personality an academic attainment : Across cultural study.**British Journal of Educational Psychology**.Vol.46.p.
Robbins Steplen (1987)**Organization theory** . Englewood Chiffs New Jesy, Prentice Hall.
Scott, S, and Reoinaid, A (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Work Place, **Academy of Management Journal.** Vol. 37, No. 3.
Trudy C. Diliello and Jeffery D. Haughton (2006) Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. (4).

الملحق(أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة :.. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم) **استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة.**

وقد قام الباحث ببناء وتطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجين منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا فالباحث يرجو إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (×) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث
سعود العود الرشيدي

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير: الفاضل

أختي المديرة: **الفاضلة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، والإجابة عليها وفق ما تروه مناسباً من الإجابات المقابلـة لكل فقرة، آمل توخي الدقة والموضوعية بالإجابة على جميع الفقرات الواردة، علماً بأن المعلومات ستـتعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
سعود العود الرشيدي

أولاً : المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (√) في الحقل المناسب لوضعك وتعبئة الفراغ إن لزم الأمر:

- **المؤهل العلمي:**

1. دبلوم الكلية المتوسطة ( ) 2. بكالوريوس تربوي ( ) 3. بكالوريوس غير تربوي ( ) 4. ماجستير ( )
5. أخرى : ....

- **سنوات الخبرة في مجال التعليم:**

من 1 - 5 سنوات ( ) ، أكثر من 5 - 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 - 20 سنة ( ) ، أكثر من 20 سنة ( )

- **سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:**

من 1 - 5 سنوات ( ) ، أكثر من 5 - 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 - 20 سنة ( ) ، أكثر من 20 سنة ( )

ثانيا: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الأنماط الشخصية يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	المبررات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		أهميتها		التعديل
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	مهمة	غير مهمة	
المجال الأول: النمط التفردي:								
1	يدير مدرسته بطريقة غير شخصية لا مجال فيها للمجاملة باعتبار المصلحة العامة هي الأساس.							
2	يبادر في تقديم ما يراه مناسب في حل المشكلات المدرسية.							
3	يسعى في مناقشاته إلى الوصول إلى الحلول العملية التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.							
4	لا يميل إلى تشجيع مرؤوسيه على تحميل مسئولياته ومشاركته سلطاته.							
5	لا يجيد تكوين علاقات مع المرؤوسين بصورة جيده داخل مدرسته.							
6	يتدخل بشكل مباشر وسريع لحسم القرارات أثناء الاجتماعات بما يحقق أهداف المدرسة.							
7	يميل إلى الوضوح فيما يتخذه من قرارات لحل مشكلات مدرسته.							
8	لا يتردد في تصحيح أخطائه إذا أدرك أنه أخطأ في أعماله.							
9	يتعامل مع التحديات والصعوبات دون ملل إذا كانت تؤدي إلى نتائج طيبة.							

الرقم	المبررات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		أهميتها		التعديـــل
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	مهمة	غير مهمة	
المجال الثاني: النمط التحليلي:								
1	يفضل أن ينزوي بعيداً عن العاملين معه ليتفرغ للتخطيط لمستقبل مدرسته.							
2	يزن كل الاحتمالات التي ترد إليه ليختار ما يناسبه.							
3	يبدو منطقي لا يتجاوب مع الخيال.							
4	يميل إلى الاستقلالية في بلورة آرائه نظرً لمحدودية علاقاته الاجتماعية.							
5	يميل إلى أن يستشير ويسأل لكن في النهاية يفعل ما يراه هو أنه مناسب.							
6	يستمع جيداً لآراء لآخرين حتى لا يشغل نفسه بجمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.							
7	يستمر في تحقيق أهدافه بثبات دون توقف حتى يشعر أنه قد حقق ما يريد تحقيقه.							
8	يدع الآخرين يأخذون زمام المبادرة استعداداً منه لاستكمال أعمالهم.							
9	يهتم بالتفاصيل وجمع المعلومات.							

الرقم	المبررات	وضوح العبارة	انتماء العبارة	أهميتها	

الرقم	المبررات	وضوح العبارة		انتماء العبارة		أهميتها		التعديــل
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	مهمة	غير مهمة	
المجال الثالث: النمط التعبيري:								
1	**قد يكون عدائي بقدر ما هو عاطفي في علاقاته مع الآخرين.**							
2	**يعتمد على المشاعر العاطفية في اتخاذ الكثير من القرارات المدرسية.**							
3	**يميل إلى المجاملة في أعمالة الإدارية داخل مدرسته.**							
4	**يرتاح للحديث والعلاقات قبل بدء أي مهمة مدرسية.**							
5	**يتأثر شعورياً بسهولة وينقل تأثره إلى غيره ليشاركوه مشاعره.**							
6	**يميل للدخول في عالم الخيال الذي لا ينطلق من الواقع وهو ما يدفعه نحو الإبداع.**							
7	**يتتبع الأفكار والأحلام وصاحب خيال واسع جداً.**							
8	**يجيد تكوين علاقات مع المرؤوسين بصورة جيده داخل مدرسته.**							
9	**يميل كثيراً إلى خروج عن الموضوع ليتحدث في أمور أخرى.**							

		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	مهمة	غير مهمة	
المجال الرابع: النمط الودي:								
1	**يراعي مشاعر الآخرين وبالتالي الاهتمام بحاجاتهم كمخلوقات إنسانية حية.**							
2	**يميل إلى أن تكون علاقاته مع الآخرين صادقة ودافئة مما يدل على استعداده لتبادل الثقة.**							
3	**يميل للعلاقات الشخصية لأنه يؤمن بالأعمال المشتركة.**							
4	**يعمل على تحقيق أهدافه من خلال إقامة العلاقات الشخصية مع الآخرين.**							
5	**يتعاون مع الآخرين بشكل كبير.**							
6	**لا يميل إلى المخاطرة، أو المغامرة في تحقيق الأهداف المدرسية.**							
7	**يميل إلى إعادة بناء علاقاته مع زملاء الماضي البعيد.**							
8	**يجيد فن الاستماع إلى الآخرين.**							
9	**لا يلتزم بتنفيذ القواعد والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي بدقة.**							

ثالثاً: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الإبداع الإداري. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	وضوح العبارة		انتماء العبارة		أهم	
	المجال الأول: حل المشكلات وصناعة القرار :	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مهمة	
1	أتمكن من صناعة قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.						
2	أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسـية ومناقشتها						
3	أحاول أكتشاف المشكلات بهدف حلها.						
4	أمتلك القدرة على صناعةالقرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.						
5	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.						
6	أتوقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها.						
7	أستطيع صناعة قرارات دقيقة حتى في حال نـدرة المعلومـات المتاحة.						
	المجال الثاني: القابلية للتغيير:						
1	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.						
2	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.						
3	ارغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل وأستشيرهم بذلك.						

الرقم	الفقرة	وضوح العبارة		انتماء العبارة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
4	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.				
5	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير.				
	المجال الثالث: روح المجازفة:				
1	أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.				
2	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.				
3	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.				
4	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.				
5	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.				
	المجال الرابع: سعة الاتصالات:				
1	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المدرسة.				
2	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين.				
3	استعين بعلاقاتي الشخصية من أجل خدمة العمل.				
4	أقوم بلقاءات غير رسمية، لمناقشة المشاكل الخاصة بالمعلمين.				
5	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مدارس أخرى				
	المجال الخامس: تشجيع الإبداع:				
1	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.				
2	أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.				

الملحق(ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير: الفاضل
أختي المديرة: الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانويـة فـي منطقـة حائـل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، والإجابة عليها وفق ما ترونه مناسباً من الإجابات المقابلة لكل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية بالإجابة على جميع الفقرات الواردة، علماً بأن المعلومات ستـعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
سعود العود الرشيدي

أولاً : المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (√) في الحقل المناسب لوضعك وتعبئة الفراغ إن لزم الأمر:

- **النوع الاجتماعي: ذكر ( ) أنثى ( )**
- **المؤهل العلمي:**
  1 . دبلوم ( ) 2. بكالوريوس ( ) 3. دراسات عليا ( )
- **الخبرة الإدارية:**
  أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

يمكن التواصل مع الباحث على العنوان التالي:

جوال / 00966508101727 البريد الإلكتروني/ al-aood@live.com

ثانيا: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الأنماط الشخصية يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقـــــــــــرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	*إطلاقاً*
1	أحـرص علـى إدارة المدرسـة بطريقـة بعيـدةً عـن المجاملـة معتبـراً المصلحة العامة هي الاساس .					
2	أفـضل العمـل بعيـداً عـن العـاملين بقـصد التفـرغ للتخطـيط لمـستقبل المدرسة.					
3	أعتمـد علـى العلاقـات الإنـسانية فـي صـياغة الكثيـر مـن القـرارات المدرسية.					
4	أحرص على احترام مشاعر العاملين في المدرسة .					
5	أسعى فـي مناقشتي للقضايا المدرسية التوصل إلى الحلـول العمليـة لتحقيق أهداف المدرسة.					
6	أحرص على الموازنة بين الخيارات المتاحة لاختيار الأنسب من بينها.					
7	أميل إلى المجاملة في الأعمال الإدارية داخل المدرسة.					
8	أحاول الاهتمام بحاجات الآخرين وتحقيقها.					
9	أشعر بعدم جدوى تشجيع المرؤوسين لتحمل مسؤوليات إضافية أو المشاركة في بعض السلطات.					
10	أشعر أنني منطقي في التعامل مع القضايا التربوية.					
11	أفضل الحديث قبل بدء أي مهمة مدرسية.					
12	أحرص على وجود الثقة المتبادلة بين العاملين.					
13	أشعر بعدم جدوى تكوين علاقات مع المرؤوسين داخل المدرسة.					
الرقم	الفقـــــــــــرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
14	أميل إلى الاستقلالية في بلوره آرائي لمحدودية علاقاتي الاجتماعية.					
15	أشعر أنني أتأثر بالعواطف بسهولة.					

16	أميل للعلاقات الإنسانية بقصد القيام بتنفيذ المهام المدرسية بروح الفريق.					
17	أتدخل بشكل مباشر وعلى الفور لحسم القرارات أثناء الاجتماعات بما يحقق أهداف المدرسة.					
18	أميل إلى أن استشير وأسأل لكن في النهاية أفعل ما أراه مناسباً.					
19	أحاول عندما أتأثر بموقف معين نقل التأثير إلى الآخرين لمشاركتهم مشاعري.					
20	أشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية الشخصية لهم.					
21	أميل إلى الوضوح فيما أتخذه من قرارات لحل المشكلات المدرسية.					
22	أستمع جيداً لآراء الآخرين حتى لا أشغل نفسي بجمع المعلومات المطلوبة لصناعة القرار.					
23	أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميزاً في أي عمل أقوم به .					
24	أحاول التعاون مع العاملين بشكل كبير.					
25	أحرص على تصحيح أخطائي التي ارتكبتها.					
26	أحرص على تحقيق الأهداف حتى أشعر أنني قد حققت ما أريد تحقيقه.					
الرقم	الفقـــــــقـــــــرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
27	أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبداع في عملي.					
28	أميل إلى المخاطرة، أو المغامرة في تحقيق الأهداف المدرسية.					
29	أتعامل مع التحديات والصعوبات دون ملل إذا كانت تؤدي إلى نتائج طيبة.					
30	أشجع العاملين على المبادرة استعداداً لاستكمال أعمالهم.					

31	أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل المدرسة.					
32	أجيد فن الاستماع إلى العاملين.					
33	أبادر في تقديم ما أراه مناسباً في حل المشكلات المدرسية.					
34	أهتم بالتفاصيل الدقيقة وجمع المعلومات الخاصة بالعملية التربوية.					
35	أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيام بالعمل بصورة جيدة.					
36	أشعر بعدم أهمية تنفيذ القواعد والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي بدقة.					
37	أركز على الجوانب العملية التطبيقية في إدارتي لمدرستي.					
38	أحرص على الالتزام التام بالتعليمات والأنظمة.					
39	أقوم بتغيير أرائي باستمرار وفق ما يتطلبه الموقف.					
40	أجتهد في تحقيق أهداف المدرسة سواءً تلقيت مساعدة أم لا.					

ثالثاً: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الإبداع الإداري، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك

الرقم	الفقـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـرات	دائماً	غالباً	أ حياناً	نادراً	إطلاقاً
1	أتمكن من صناعة قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.					
2	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.					
3	أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
4	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المدرسة.					
5	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.					
6	أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها.					
7	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.					
8	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.					
9	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين.					
10	أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.					
11	أحاول أكتشاف المشكلات بهدف حلها.					
12	ارغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل مع التأكيد على استشارة العاملين في ذلك.					
13	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.					
14	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل خدمة العمل.					
15	أعطي الموظفين الوقت، والحرية، للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود.					
16	أمتلك القدرة على صناعة القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.					
17	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف					
18	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.					

الرقم	الفقـــــــــــــرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
19	أحرص على جودة أداء العاملين بما يحقق الأهداف التربوية.					
20	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير.					
21	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
23	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مدارس أخرى.					
24	أقدم امتيازات لدعم المبدعين سواء كانوا معلمين أم إداريين أم طلبة.					
25	أتوقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها.					
26	أمتلك قدرة في التعامل مع الأفراد المبدعين.					
27	أستطيع صناعة قرارات دقيقة حتى فـي حـال نـدرة المعلومـات المتاحة.					
28	أشجع الأفراد المبدعين في المدرسة.					
29	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلمون،لتشجيع روح الإبداع.					
30	أقوم بلقاءات غير رسمية، لمناقشة المشاكل الخاصة بالمعلمين					

الملحق(ج)

أسماء المحكمين

كشف بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	الجامعة
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور كمال بيومي	جامعة طيبة
الدكتور محمد القضاة	جامعة مؤتة
الدكتور ملوح الخريشا	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	جامعة مؤتة
الدكتور جهاد القرعان	جامعة مؤتة
الدكتور يوسف أبو حميدان	جامعة مؤتة
الدكتور صبري الطراونة	جامعة مؤتة
الدكتور علي الزعبي	جامعة مؤتة
الدكتور عوني شاهين	جامعة مؤتة
الدكتورة وجدان الكركي	جامعة مؤتة
الدكتورة حنان الحموز	جامعة مؤتة